

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم : العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل:.....

عنوان الأطروحة

المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة

**- دراسة ميدانية على عينة من عاملات الصندوق الوطني
للتأمينات الاجتماعية بمدينة خنشلة -**

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل م د) في: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع إدارة وعمل

إعداد الطالبة:

نزيهة شاوش

إشراف الأستاذ:

أ.د/العقبي الأزهر

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
زوزو رشيد	أستاذ	بسكرة	رئيسا
العقبي الأزهر	أستاذ	بسكرة	مشرفا و مقررا
محمود قرزیز	أستاذ	برج بوعريج	عضوا مناقشا
حليلو نبيل	أستاذ محاضر أ	بسكرة	عضوا مناقشا
قنيفة نورة	أستاذ محاضر أ	أم البواقي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2017

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما عز وجل:

(وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَيَالِ الْوَالِدِينَ إِحْسَانًا) مَا يَلْفَنَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا

أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا) سورة الإسراء - الآية ﴿٢٣﴾

إلى والدي التي غمرتني بعطفها وحنانها حفظها الله والتي سعت إلى أن أصل إلى هذا المستوى وعلمتني وساهمت في تربيتي، وكبرت حياتها من أجلي ومن أجل إخوتي، وسعت جاهدة من أجل أن أكون في أعلى وأفضل المراتب

وإلى من كان يتمنى أن يرى هذا العمل وقد اكتمل إلا أن الأقدار والأعمار بيد الله، أهدي إلى روح أبي الطاهرة ثمرة هذا المجهود صدقة جارية، وأسكنه الله فسيح جناته

إلى كل عائلتي المتواضعة إخوتي و خاصة أختي التي صبرت

على طباعة هذه الرسالة فجزاهم الله الجزاء الأوفر

كما أهدي عملي هذا إلى كل الأصدقاء والزملاء

و الزميلات وإلى جميع من ساعدني لإتمام هذا العمل أهدي هذا الجهد المتواضع وللذين وفرو لي جميع الظروف المساعدة للوصول إلى هذا المستوى وإنجاز هذا العمل

راجية من الله تعالى أن يؤجرني بما أصبت به، وأن يغفر لي عما قصرت فيه.

نزيهة شاوش

شكر وتقدير

قبل كل شيء، أحمد الله عزّ وجلّ الذي أنعمني بنعمة العلم و الذي وفقني للوصول الى هذا المستوى و اتمام عملي على هذا النحو و أقول

" اللهم لك الحمد حتى ترضى، و لك الحمد إذا رضيت، و لك الحمد بعد الرضى "

ولقوله النبي صل الله عليه و سلم: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله».

أتقدم بشكري وامتناني الكبيرين لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور " العقبي الأزهر" حفظه الله، مشكورا بالإشراف ومتابعة هذه الرسالة بتوجيهاته العلمية و إرشاداته السديدة وعلى نصائحه القيمة، طيلة إشرافه منذ البداية حتى تمت بعون الله وأتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة الذين وافقوا على تحكيم الاستمارة وقدموا لي نصائح واقتراحات شكرا لكم

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول ومناقشة هذا العمل، وإبداء ملاحظاتهم العلمية، فلهم كل الشكر والعرفان ولا يفوتني أن أوجه الشكر والتقدير إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع في جامعة بسكرة الذين يبذلون جهدهم لخدمة العلم والأجيال كما أشكر العاملين في الوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية التي استفدت منها كثيرا وكانت خدماتهم عماد هذا البحث وقوامه فلهم مني الشكر والتقدير ولكل من ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل، ليخرج هذا البحث إلى حيز الوجود

واسأل الله أن يرزقنا الثواب هذا العمل ويجعله في ميزان الحسنات.

فهرس المحتويات

	إهداء.....
	شكر وتقدير.....
01.....	فهرس المحتويات.....
07.....	قائمة الجداول.....
10.....	قائمة الأشكال.....

13	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
17	1- الإشكالية
19	2- فرضيات الدراسة
21	3- أسباب اختيار الموضوع
22	4- أهداف الدراسة
24	5- تحديد المفاهيم
33	6- المدخل النظري للدراسة
41	7- الدراسات السابقة
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الثاني: خروج المرأة للعمل في العالم وصعوباته	
تمهيد	
المبحث الأول: أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمعات المتقدمة وصعوباته	
71	1- التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في المجتمعات المتقدمة
76	2- الصعوبات التي تواجه المرأة العاملة في المجتمعات المتقدمة

المبحث الثاني: أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمعات العربية وصعوباته	
79	1- التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في المشرق العربي
88	2- التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في شمال إفريقيا
96	3- الصعوبات التي تواجه خروج المرأة للعمل في المجتمعات العربية
المبحث الثالث: أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمع الجزائري	
100	1- التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في المجتمع الجزائري
101	2- عوامل خروج المرأة للعمل في الجزائر
103	3- انتقال من العمل التقليدي إلى العمل الحديث للمرأة في المجتمع الجزائري
106	4- التشريعات القانونية لعمل المرأة في الجزائر
خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: الترقية الوظيفية في القطاع الإداري الجزائري	
تمهيد	
المبحث الأول: أهداف وأهمية الترقية الوظيفية	
115	1- أهداف عملية الترقية الوظيفية
116	2- أهمية الترقية الوظيفية
117	3- مهام الترقية الوظيفية
المبحث الثاني: أنواع وشروط الترقية الوظيفية	
119	1- أنواع الترقية الوظيفية
119	أ- الترقية في الدرجة
128	ب- الترقية في الرتب

130	ج- الترقية في الفئة
132	2- شروط الترقية الوظيفية
المبحث الثالث: نظام وآليات الترقية الوظيفية في القطاع الإداري	
139	1- نظام الترقية الوظيفية
140	أ- نظام الترقية حسب الأقدمية
142	ب- نظام الترقية حسب الكفاءة
143	ج- نظام الترقية حسب الأقدمية والكفاءة
144	2- آليات الترقية الوظيفية
المبحث الرابع: أسس وطرق الترقية الوظيفية في الجزائر وصعوباته	
145	1- أسس الترقية الوظيفية في القطاع الإداري
146	2- طرق الترقية الوظيفية في الجزائر
146	أ- الترقية الداخلية
148	ب- الترقية الخارجية
149	3- الصعوبات التي تواجه الترقية الوظيفية في الإدارة الجزائرية
خلاصة الفصل	
الفصل الرابع: المعوقات التنظيمية التي تواجه الترقية الوظيفية للمرأة العاملة	
تمهيد	
المبحث الأول: النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية	

157	1- نظرية النسق الطبيعي " ألفن جولدنر " "Alvin Gouldner "
159	2- نظرية تفويض السلطة "فيليب سلزنيك" " Philip Selznick "
164	3- نظرية النسق الاجتماعي "تالكورت بارسونز" " Talcott Parsons "
169	4- نظرية المعوقات الوظيفية "روبرت ميرتون" " Robert Merton "
المبحث الثاني: معوقات الدورات التدريبية في المناصب النوعية	
180	1- برامج التكوين ومناهجها
181	2- ضعف تصميم البرامج التدريبية
183	3- المعوقات الفنية والمادية
المبحث الثالث: معوقات تفويض السلطة في المناصب النوعية	
186	1- السلطة والمسؤولية
188	2- تفويض السلطة
192	3- عدم تكافؤ الفرص بين الجنسين
المبحث الرابع: المشكلات التي تواجه العاملين في شغل المناصب النوعية	
194	1- ضعف تقييم المسؤولين
195	2- المشاكل بين العاملين (نساء ورجال) وبين إدارة المنظمة
196	3- تعقد أهداف التنظيم في المنظمة
المبحث الخامس:العوامل المعيقة للترقية الوظيفية للمرأة	

200	1- العوامل المعيقة للترقية الوظيفية للمرأة العاملة في البلدان العربية
207	2- العوامل المعيقة للترقية الوظيفية للمرأة العاملة في الجزائر
خلاصة الفصل	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
تمهيد	
1- مجالات الدراسة الميدانية	
213	أ- المجال الزمني
214	ب- المجال المكاني
221	ج- المجال البشري
2- المنهج وأدوات جمع البيانات	
223	أ- مناهج الدراسة
227	ب- أدوات جمع البيانات
235	3- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها ومناقشة النتائج	
تمهيد	
المبحث الأول: عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية	
239	1- عرض وتحليل وتفسير البيانات الشخصية
257	2- عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الأولى
282	3- عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الثانية
305	4- عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الثالثة

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة	
328	أولاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية
328	1- النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
333	2- النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
337	3- النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة
341	ثانياً: النتائج العامة
345	خاتمة
346	التوصيات
348	قائمة المصادر والمراجع
361	ملخص الدراسة

قائمة الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
124	يوضح مناصب العمل الخاصة بهيئات الضمان الاجتماعي، "فرع الأداءات"	01
125	يوضح مناصب العمل الخاصة بهيئات الضمان الاجتماعي، "فرع التحصيل"	02
126	يوضح مناصب العمل الخاصة بهيئات الضمان الاجتماعي، "فرع المالية والمحاسبة"	03
127	يوضح مناصب العمل الخاصة بهيئات الضمان الاجتماعي، "فرع الدراسات والتنظيم والإحصاء"	04
239	يوضح توزيع مفردات البحث حسب متغير السن	05
241	يوضح المستوى التعليمي لمفردات البحث	06
243	يوضح الحالة المدنية لمفردات البحث	07
245	يوضح الأقدمية في العمل الحالي لمفردات البحث	08
248	يوضح الفئات المهنية التي تنتمي إليها مفردات البحث	09
250	يوضح العلاقة بين السن و الأقدمية في العمل الحالي للمبحوثات	10
252	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والاقدمية في العمل الحالي للمبحوثات	11
254	يوضح العلاقة بين الحالة المدنية و الأقدمية في العمل الحالي للمبحوثات	12
257	يوضح حاجة المبحوثات إلى دورات تدريبية في مجال العمل	13
259	يوضح إن كانت الإدارة تمنح فرصا للاستفادة من دورات تكوينية، (داخلية وخارجية) للمبحوثات	14

263	يبين إن كانت المبحوثات يهمن الحصول على الدورات التدريبية وأسباب ذلك	15
266	يبين إن كانت المبحوثات يعانين من فرص الحصول على التربصات المهنية في المنظمة	16
269	يوضح إن كان عدم حضور المبحوثات للدورات التكوينية و التربصات يقلل من فرص الترقية الوظيفية في المنظمة	17
272	يوضح ترتيب المبحوثات للمعايير التي تقوم عليها عملية الاستفادة من الدورات التدريبية الخاصة بالمناصب العليا (مناصب المسؤولية)	18
275	يوضح إن كانت هناك صعوبات تحول دون مشاركة المبحوثات في التظاهرات العلمية (الأيام دراسية- ملتقيات- ندوات- مؤتمرات) ونوعها	19
278	يبين العلاقة بين معايير استفادة المبحوثات من دورات التدريبية والمستوى التعليمي للمبحوثات	20
282	يبين إن كان المسؤول المباشر يفوض بعض من صلاحياته في حالة مغادرته أو تغيبه عن العمل للمبحوثات	21
285	يبين مدى استناد مسؤولية لتولي المبحوثات مهام جديدة داخل المنظمة	22
288	يبين إن كانت الإدارة تعطي فرصة للمرأة لتقلد المسؤولية من خلال تكليفها بالمواقع الادراية العليا	23
291	يبين إن كان المسؤولون يفضلون فئة من العاملين (الذكور) في إسناد مناصب المسؤولية	24
294	يوضح التمييز الممارس ضد المبحوثات في تفويض السلطة داخل المنظمة	25
297	يوضح إن كانت هناك صعوبات تحول دون تفويض السلطة للعاملات وأسباب ذلك	26
301	يوضح إمكانية الاستفادة من تفويض السلطة عن المرأة العاملة وحالتها المدنية	27
305	يوضح ترتيب المبحوثات للعوامل التي تعرقل حصولهن على الترقية الوظيفية	28

29	يوضح إن كانت المبحوثات يحصلن على اقتراح وتزكية المسؤول المباشر لهن للمناصب النوعية في الإدارة	308
30	يوضح إن سبق للمبحوثات أن فكرن في تولي أحد مناصب المسؤولية في المنظمة التي يشتغلن فيها، وخلفيات ذلك	311
31	يوضح إن كانت المبحوثات يعتقدن أن فرص الترقية داخل المنظمة متساوية بين الجنسين	314
32	يوضح كيف تقيم المبحوثات المسؤولين المباشرين عليهن في العمل	317
33	يوضح إن كان المسؤول المباشر يبادر باقتراح النساء لتولي أحد مناصب المسؤولية في المنظمة	319
34	يوضح العلاقة بين السن المبحوثات واقترحاتهن لمواجهة صعوبات ترقيتهن الوظيفية	323

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
108	يمثل حوافز من حيث طبيعتها	01
109	يمثل حوافز من حيث فعاليتها	02
110	يمثل حوافز من حيث من تطبق عليها	03
160	يمثل مترتبات تفويض السلطة عند "فيليب سلزنيك"	04
163	يمثل نموذج "سلزنيك" المبسط	05
166	يمثل تصور للمؤسسة و أنساقها الفرعية عند "تالكورت بارسونز"	06
173	يمثل المعوقات الوظيفية عند "روبرت ميرتون"	07
187	يمثل تدرج نطاق السلطة الإدارية	08
239	تمثيل بياني يوضح توزيع مفردات البحث حسب متغير السن	09
241	تمثيل بياني يوضح المستوى التعليمي لمفردات البحث	10
243	تمثيل بياني يوضح الحالة المدنية لمفردات البحث	11
245	تمثيل بياني يوضح الأقدمية في العمل الحالي لمفردات البحث	12
248	تمثيل بياني يوضح الفئات المهنية التي تنتمي إليها مفردات البحث	13
250	تمثيل بياني يوضح العلاقة بين السن و الأقدمية في العمل الحالي للمبحوثات	14

15	تمثيل بياني يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والاقدمية في العمل الحالي للمبحوثات	252
16	تمثيل بياني يوضح العلاقة بين الحالة المدنية و الأقدمية في العمل الحالي للمبحوثات	254
17	تمثيل بياني يوضح حاجة المبحوثات إلى دورات تدريبية في مجال العمل	257
18	تمثيل بياني يوضح إن كانت الإدارة تمنح فرصا للاستفادة من دورات تكوينية، (داخلية وخارجية) للمبحوثات	260
19	تمثيل بياني يبين إن كانت المبحوثات يهتمن الحصول على الدورات التدريبية وأسباب ذلك	263
20	تمثيل بياني يبين إن كانت المبحوثات يعانين من فرص الحصول على التربصات المهنية في المنظمة	267
21	تمثيل بياني يوضح إن كان عدم حضور المبحوثات للدورات التكوينية و التربصات يقلل من فرص الترقية الوظيفية في المنظمة	270
22	تمثيل بياني يوضح إن كانت هناك صعوبات تحول دون مشاركة المبحوثات في التظاهرات العلمية (الأيام دراسية- ملتقيات- ندوات – مؤتمرات) ونوعها	276
23	تمثيل بياني يبين العلاقة بين معايير استفادة المبحوثات من دورات التدريبية والمستوى التعليمي للمبحوثات	278
24	تمثيل بياني يبين إن كان المسؤول المباشر يفوض بعض من صلاحياته في حالة مغادرته أو تغيبه عن العمل للمبحوثات	283
25	تمثيل بياني يبين مدى استناد مسؤولية لتولي المبحوثات مهام جديدة داخل المنظمة	286
26	تمثيل بياني يبين إن كانت الإدارة تعطي فرصة للمرأة لتقلد المسؤولية من خلال تكليفها بالمواقع الادراية العليا	289
27	تمثيل بياني يبين إن كان المسؤولون يفضلون فئة من العاملين (الذكور) في إسناد مناصب المسؤولية	292
28	تمثيل بياني يوضح التمييز الممارس ضد المبحوثات في تفويض السلطة داخل المنظمة	295

29	تمثيل بياني يوضح إن كانت هناك صعوبات تحول دون تفويض السلطة للعاملات وأسباب ذلك	298
30	تمثيل بياني يوضح إمكانية الاستفادة من تفويض السلطة عن المرأة العاملة وحالتها المدنية	301
31	تمثيل بياني يوضح إن كانت المبحوثات يحصلن على اقتراح وتركية المسؤول المباشر لهن للمناصب النوعية في الإدارة	309
32	تمثيل بياني يوضح إن سبق للمبحوثات أن فكرن في تولي أحد مناصب المسؤولية في المنظمة التي يشتغلن فيها، وخلفيات ذلك	312
33	تمثيل بياني يوضح إن كانت المبحوثات يعتقدن أن فرص الترقية داخل المنظمة متساوية بين الجنسين	315
34	تمثيل بياني يوضح كيف تقيم المبحوثات المسؤولين المباشرين عليهن في العمل	317
35	تمثيل بياني يوضح إن كان المسؤول المباشر يبادر باقتراح النساء لتولي أحد مناصب المسؤولية في المنظمة	320
36	تمثيل بياني يوضح العلاقة بين السن المبحوثات واقتراحاتهن لمواجهة صعوبات ترقيةهن الوظيفية	323

يعتبر موضوع المعوقات التنظيمية والترقية الوظيفية من أهم المواضيع الذي يدرسها علم الاجتماع التنظيم الذي يعد من أهم فروع علم الاجتماع العام فله عدة تخصصات وفروع ولعل من أبرزها دراسة السلوك الإنساني والاجتماعي حول المنظمة، وأيضاً خصوصية هذه الدراسة في التركيز على الترقية الوظيفية الذي يميز علم الاجتماع الإدارة والعمل، و يعد محور الاهتمام السوسيولوجي للدراسة، وفي هذا السياق تأتي دراستي لتحديد طبيعة المعوقات التنظيمية التي تحول دون الترقية الوظيفية للمرأة العاملة.

فطرحي لموضوع المرأة العاملة، يعتبر من المواضيع الذي يبرز دورها التقليدي في تكوين و تنظيم الأسرة من أجل الوصول إلى أهداف معينة أهمها إنجاب الأبناء وتربيتهم من جهة، ومن جهة أخرى التطور الذي عرفته المجتمعات البشرية أدى التحاقها إلى التعليم الذي له فضلاً كبيراً في فتح مجالات العمل المختلفة لها في مناصب العمل، ولم تكفي بذلك بل تمكنها دون استثناء من فرض نفسها فزاحت زميلها الرجل في جميع أعماله وهذا ما خولها بالمزيد لكي تطمح إلى الترقية إلى مناصب المسؤولية.

وهذه الأخيرة تعتبر من أهم السياسات التي يعتمد عليها في تحريك القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها في المنظمة من درجة إلى درجة أخرى، فتستمد الترقية أهميتها في كونها الحافز الأساسي لتشجيع الموظف على العمل وبذل أقصى جهد لبلوغ مناصب عليا، فالترقية من الناحية الإدارية السليمة اختيار أكفأ العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى ويعتبرها الموظف أنها مكافأة له على عمله، وبذلك تحقق المنظمة مصلحة مشتركة للموظف وبينها، يصحب ذلك زيادة في الأجور والمسؤوليات والواجبات والمزايا، كما لها أهداف متعددة ومهام متنوعة تمكن الإدارة من اختيار أفضل العناصر وتوفير الظروف الملائمة للعاملين، فالترقية تبنى على أسس مهمة مثل إتباع القواعد والإجراءات لتطوير الكفاءات العاملين، مما تؤدي إلى تحقيق أهداف مشتركة بين الفرد والمنظمة. كما تسعى بوضع شروط للتقدم إلى المناصب العليا وهذه الشروط لا تتم إلا بقرار إداري فتؤهل العامل وتنقله من درجة إلى أخرى ويتم تعيينه حسب نوعية الترقية.

ونجد التشريع الجزائري جعل من العمل التكويني أحد العوامل الترقية الوظيفية للعامل (ذكور وإناث)، مما تشجع العامل على التقدم والتطور في حياته المهنية فهي بالنسبة له إتاحة فرصة له للحصول على مزايا مادية أو معنوية واستناداً إلى الأسس، جعلت للعاملين حق في الترقية وتجري على نظم سواء كانت بالكفاءة أو الأقدمية أو معا من أجل الوصول إلى الأصلح لشغل وظائف الأعلى، كما يشترط أن يكون الأفراد العاملين الذين سوف يتم ترقيتهم يتمتعون بالمؤهلات اللازمة والمهارات الكافية لتلك الوظائف العليا الجديدة، فهي بالنسبة لهم وسيلة للتخطيط وتنمية المسار الوظيفي كما تلعب دور مهما لكل من العامل والمنظمة فالأول تحقق رغبته في الترقى والأخيرة تحقق رغبته في تحقيق التوافق بينها وبين العامل على أساس تأهيلهم وتدريبهم للترقية، باعتبارها من حقوق العاملين (ذكر أو أنثى)، إلا أن الواقع التنظيمي لم يسهم في الترقية الوظيفية للمرأة العاملة، ولم يوصلها إلى اكتساب السلطة في تولي مناصب المسؤولية، فما زالت تعاني من القيود التي تفرضها البيئة التنظيمية.

كما أن المؤشرات الواقعية الميدانية تشير إلى أن هناك عراقيل تعترضها في أداء مهامها، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة وهذا لا يتسنى لي إلا من خلال تحليله ومناقشته سوسيولوجيا، لذا فقد قسمت هذه الدراسة إلى قسمين نظري وميداني يضمن ستة فصول، حيث تطرقت في القسم النظري إلى عرض أربعة فصول جاءت على النحو التالي:

الفصل الأول: الموسم بـ" الإطار المنهجي للدراسة: قامت الباحثة بتحديد إشكالية الدراسة، ثم فرضيات الدراسة، فقد احتوت هذه الدراسة على فرضية عامة وانبثقت منها ثلاث فرضيات جزئية، لكل فرضية جزئية مجموعة من المؤشرات الخاصة بها، ثم عرض أسباب اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة، لتحديد طبيعة المعوقات التنظيمية التي تحول دون الترقية الوظيفية للمرأة العاملة. وكذا تحديد المفاهيم الدراسة، من خلال عرض الباحثة لعدة تعريف للمفاهيم الدراسة البحث سواء (لغوية، اصطلاحية)، فان تحديد هذه المفاهيم الأساسية كل من (التنظيم، المعوقات التنظيمية، الترقية، الترقية الوظيفية) إلى جانب تحديد مجموعة من المفاهيم المشابهة في البحث للوقوف إلى تعريف إجرائي الذي يزودني الخطوات الأساسية لقياس المفهوم " موضوع البحث". أما المدخل النظري المعتمد، فدراستي تسهم في معالجة المدخل البنائي الوظيفي و أستند إلى نظرية "المتوسطة المدى"، لصاحبها "روبرت ميرتون" Robert Merton وأقوم بعرض نظريته التي تقوم على ثلاثة مفهومات وهي: الوظائف الكامنة أو غير المقصودة مقابل الوظائف الظاهرة- المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف- البدائل الوظيفية.

وانتهيت بعرض مختلف الدراسات السابقة سواء الأجنبية والعربية وصولا إلى الجزائرية، ومناقشة وتقييم، من خلال جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة و العلاقة بين دراسة الباحثة والدراسات السابقة التي تم عرض كل من أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف من حيث الهدف من حيث مناهج الدراسة، من حيث أدوات جمع البيانات، لهذه الدراسات التي تطرقت بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: "الإطار النظري للدراسة" بعنوان " خروج المرأة للعمل في العالم وصعوباته" تطرقت الباحثة بتمهيد الفصل ثم تحديد ثلاث مباحث، فقد جاء المبحث الأول، بعنوان: أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمعات المتقدمة وصعوباته، التي تم عرض كل من التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في المجتمعات المتقدمة ثم الصعوبات التي تواجه المرأة العاملة في المجتمعات المتقدمة. أما المبحث الثاني، بعنوان: أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمعات العربية وصعوباته، التي تم عرض فيه، التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في المشرق العربي، ثم التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في شمال إفريقيا، ثم الصعوبات التي تواجه المرأة للعمل في المجتمعات العربية. أما المبحث الثالث، بعنوان: أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمع الجزائري، التي تم عرض فيه التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في المجتمع الجزائري، ثم عوامل خروج المرأة للعمل في الجزائر و انتقال من العمل التقليدي إلى العمل الحديث للمرأة في المجتمع الجزائري، و التشريعات القانونية لعمل المرأة في الجزائر، وأخيرا انتهيت بخلاصة الفصل.

الفصل الثالث، بعنوان: "الترقية الوظيفية في القطاع الإداري الجزائري"، تطرقت الباحثة بتمهيد الفصل ثم تحديد أربعة مباحث، فقد جاء المبحث الأول، بعنوان: أهداف وأهمية الترقية الوظيفية التي تم عرض كل من أهداف عملية الترقية الوظيفية، وأهمية الترقية الوظيفية، ومهام الترقية الوظيفية.

أما المبحث الثاني، بعنوان: أنواع وشروط الترقية الوظيفية، التي تم عرض كل من أنواع الترقية الوظيفية، ثم شروط الترقية الوظيفية.

أما المبحث الثالث، بعنوان: نظام وآليات الترقية الوظيفية في القطاع الإداري، التي تم عرض كل من نظام الترقية الوظيفية، ثم آليات الترقية الوظيفية.

أما المبحث الرابع، بعنوان: أسس وطرق الترقية الوظيفية في الجزائر وصعوباته، التي تم عرض كل من أسس الترقية الوظيفية في القطاع الإداري، ثم طرق الترقية الوظيفية في الجزائر، وأخيرا الصعوبات التي تواجه الترقية الوظيفية في الإدارة الجزائرية وأخيرا انتهت بخلاصة الفصل.

الفصل الرابع: بعنوان "المعوقات التنظيمية التي تواجه الترقية الوظيفية للمرأة العاملة"، تطرقت الباحثة بتمهيد الفصل ثم تحديد خمسة مباحث، فقد جاء المبحث الأول، بعنوان: النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية، التي تم عرض كل من نظرية النسق الطبيعي ونظرية تفويض السلطة ونظرية النسق الاجتماعي، ونظرية المعوقات الوظيفية.

أما المبحث الثاني، بعنوان: معوقات الدورات التدريبية في المناصب النوعية التي تم عرض كل من برامج التكوين ومناهجها، ضعف تصميم البرامج التدريبية ثم المعوقات الفنية والمادية.

أما المبحث الثالث، بعنوان: معوقات تفويض السلطة في المناصب النوعية، التي تم عرض كل من السلطة والمسؤولية، ثم تفويض السلطة، وعدم تكافؤ الفرص بين الجنسين.

أما المبحث الرابع، بعنوان: المشكلات التي تواجه العاملين في شغل المناصب النوعية، التي تم عرض كل من ضعف تقييم المسؤولين، والمشاكل بين العاملين (نساء ورجال) وبين إدارة المنظمة وتعتقد أهداف التنظيم في المنظمة.

أما المبحث الخامس، بعنوان: العوامل المعيقة للترقية الوظيفية للمرأة، التي تم عرض كل من العوامل المعيقة للترقية الوظيفية للمرأة العاملة في البلدان العربية، والعوامل المعيقة للترقية الوظيفية للمرأة العاملة في الجزائر وأخيرا انتهت بخلاصة الفصل.

أما القسم الميداني (التطبيقي) تم تقسيمه إلى فصلين، كما يلي:

الفصل الخامس: بعنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية"، تطرقت الباحثة بتمهيد الفصل، ثم تحديد مجالات الدراسة الميدانية، التي تم عرض كل من المجال الزمني والمجال المكاني والمجال البشري.

أما المنهج والأدوات جمع البيانات، التي تم عرض كل من مناهج الدراسة وأسلوب المسح الشامل وأدوات جمع البيانات وأخيرا الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة وأخيرا انتهت بخلاصة الفصل.

الفصل السادس: بعنوان "عرض وتحليل البيانات وتفسيرها ومناقشة النتائج الدراسة"، تطرقت الباحثة بتمهيد الفصل، ثم تحديد مبحثين، فقد جاء المبحث الأول بعنوان: عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية، التي تم عرض كل من تحليل وتفسير البيانات الشخصية ثم تحليل وتفسير البيانات الفرضية الجزئية الأولى والثانية والثالثة الميدانية للدراسة.

أما المبحث الثاني بعنوان: مناقشة نتائج الدراسة، التي تم عرض كل من، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية، والنتائج العامة للدراسة وانتهت بخلاصة الفصل.

وأخيرا عرض خاتمة عن الموضوع لتصل الباحثة لعرض مجموعة من التوصيات سيكون لها أثر كبير في التخفيف من حجم المشكل التي تعاني منها المرأة العاملة، إذا ما وظفت خلال خطة علمية شاملة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1- الإشكالية

2- فرضيات الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4 - أهداف الدراسة

5 - تحديد المفاهيم

6 - المدخل النظري للدراسة

7 - الدراسات السابقة

1- الإشكالية

اتسمت الأسرة بتحقيق وظائفها بالشكل الذي يلائم العصر الذي تنتمي إليه، ولكن لم يختلف الهدف من تلك الوظائف على الرغم من تعرضها للتغيرات والتطور، فهي الوحدة الأساسية في مجال توزيع الأدوار المناطة بأفرادها، وأيضاً تركيزها على الحيز الأنثوي المتمثلة في تكوين شخصية المرأة القادرة على التكيف مع متطلبات الحياة الاجتماعية، وما يميزها أيضاً في دورها في البنية التقليدية التي تحدد بحكم كونها (زوجة، وربة بيت، وأم) مما ينظر إليها بصفاتها المسؤولة الرئيسية عن حجم الأسرة وسيطرتها على الحياة الداخلية لها، فهي بطبيعتها أكثر قدرة على أعمال المنزل وعلى رأسها تربية النشء وتوفير المناخ الملائم لهم، فدورها التقليدي يتحدد في الخدمة المنزلية وفي رعاية الزوج والأبناء هو المصير الحتمي الذي يحدد في ضوئه وجودها الاجتماعي والذاتي، فداءً هذه الأدوار الوظيفية في تنظيم الأسرة قد جعلها إنسانة مقدرّة من الرجل.

إلا أن هناك تغيرات طرأت على البنية الأسرية والمتمثلة، في التحاق المرأة بالتعليم وهو المحرك الأساسي في تطور المجتمع، فهذا الأخير يحتاج لجهود المرأة باستمرار لتقف جنباً إلى جنب مع الرجل وتقوم بالمهام التي تتوافق مع صفاتها وقدراتها الجسمانية؛ وبأداء المرأة لدورها يكون لها الحافز لخدمة المجتمع ونهوضه، من خلال الوعي الثقافي ومواكبة العصر مرهون بالتعلم، لذا كان الاهتمام بتعليم المرأة سيكون له قيمة مضافة تظهر نتائجه على توفيره الأسس السليمة للتنشئة الاجتماعية للأسرة ومن ثم المجتمع، ويصبح من الضروري تحفيزها على توسيع مداركها، من خلال مشاركتها في العمل، وتعددت الأسباب التي دعته للعمل، ليست بسبب تزايد الاحتياجات والضغوط الاقتصادية والمالية فحسب بل إلى الرغبة في تحقيق مكانتها الاجتماعية المتميز لها.

وبذلك استطاعت أن تخرج إلى ميدان العمل الذي هو مصدر الرزق للإنسان لا يعتبر حكراً على الرجل وحده، بل للمرأة الحق في المشاركة في سوق العمل بأداء أنشطة تختلف في طبيعتها عن المشاغل البيتية وتحررها من أدوارها التقليدية في مجال الأسرة، وأصبح العمل خارج البيت قضية مهمة بالنسبة للمرأة في المجتمع الحديث الذي فتح مجالاً جديداً أمامها، واعتبرت من المستلزمات التمهيدية لتحقيق المساواة مع الرجل على المستوى المجتمعي، إلا أن عملها محدود ويغلب عليها الطابع التقليدي فاتجهت نحو مهن التدريس والطب باعتبارها أكثر مجالات قبولاً لعمل المرأة في المجتمع الجزائري بصفة خاصة والمجتمع العربي بصفة عامة.

فبعدما كان عملها محتشماً في قطاع التدريس والطب اللذان يعتبران من أهم الأسباب المؤدية للخلق فرص عمل جديدة، وتضاعفت مسؤولياتها بمدى مساهمتها على تنظيم وقتها والاستفادة من فرص العمل المتاحة لها، ويمكن أن ندرك بسهولة تتبع التغيرات الحاصلة للمرأة في بيئة العمل وأن المحصلة النهائية لتلك التغيرات تمثل منعطفاً هاماً في تاريخ تطور المرأة العاملة، فلاشك أن تحولات عدة قد ساهمت على اقتحام العديد من مجالات العمل في كافة القطاعات التي كانت محظورة في وقت ما أصبحت مفتوحة على مصراعيها، وبدأت في ممارسة دورها العملي منذ زمن ليس بقصير فهي تعمل في مجالات الإعلام، الطيران، برلمان، وقطاع التأمينات الاجتماعية... الخ، أثبتت فيها نجاحاً ملموساً فلم يكن خروجها فقط للعمل بل مشاركتها أيضاً إلى جانب الرجل في ميدان العمل، لم يعد ظاهرة جديدة وإنما امتداد لكفاحها ونضالها إلى جانبه، فهي لم تكتفي بذلك لأنها تطمح بمزيد من النجاحات المتتالية في مسيرتها المهنية.

اليوم أكثر من أي يوم مضى حصلت على ضمانات قانونية بالمساواة بين الرجل في كثير من جوانب العمل سواء في المجتمعات المتقدمة أو النامية وعدم التفرقة (محليا وعالميا)، وانطلاقا للمنظمات الدولية لمحاولة إنصاف المرأة مع الرجل، نظرا لقدراتها وإنجازاتها في العمل، ظهر مفهوم حقوق المرأة في القرن 19، وأصبح تاريخ الثامن من شهر مارس من كل عام هو اليوم العالمي لحقوق المرأة بعد الاجتماع الذي قامت به منظمة الأمم المتحدة عام 1977، مما يهدف لخلق التكافؤ بين الجنسين بكافة الحقوق والامتيازات في العمل.

لكن الواقع الذي تعيشه المرأة لم يرقى بها في مجالات العمل لأن هناك تفاوت ولا المساواة في العمل مازالت قائمة وبدرجات مختلفة، وسعيها للتقدم إلى مناصب أعلى ليست بيدها ولا تتم بنفس السهولة التي يتم بها تقدمها في المستويات الإدارية الدنيا، وتركزت في المهن الوسطى والامتدنية في السلم المهني وينحصر عملها النمطي في وظائف أنثوية كتوكيلها الأعمال الكتابية.

و أن طرحنا للمرأة العاملة التي تستهدف للتصدي لهذه النظرة الموروثة السالبة التي تقوم على الاضطهاد والدونية وحرمانها من حقوقها الوظيفية، خاصة في الجانب التنظيمي الإداري، إذا لا يؤخذ بعين الاعتبار ما تملكه من مهارات عالية وشهادات علمية فهي تحكم على أنها امرأة يصعب عليها التوفيق بين مسؤولياتها في العمل من جهة ومسؤوليات في الأسرة من جهة أخرى عموما، وأيضا بحكم شخصيتها أن تفقد الرجال وتتولى مسؤوليات كبيرة في التسيير وقيادة المؤسسات، فالواقع لا يحتاج إلى تبرير على أنها غير كفء لقيادة الرجال رغم ثقافتها وتكوينها عاليين فهذا التمييز الذي تعاني منه المرأة العاملة أدى تواجدها في وضع صعب بالنسبة للرجل ويبقى وصولها إلى مناصب العليا أمر عسير، فمازالت تواجه العديد من التحديات الإدارية والصعوبات ذات الطبيعة التنظيمية التي تعوق تدرجها الوظيفي، وعدم وصولها لمراكز ومواقع قيادية، ولهذا جاء المشرع الجزائري ليحدد لنا أن الموظف سواء (ذكر أو أنثى) يستفيد من مجموعة من الحقوق، سواء الحق في (التكوين وتحسين المستوى والترقية خلال حياته المهنية)، وبالمقابل تترتب عليه مجموعة من الواجبات في العمل.

وباعتبار الترقية الوظيفية حق من الحقوق المتساوية بين الجنسين في العمل بين العامل والعاملة بالخصوص، إلا أن الواقع التنظيمي لم يسهم في الترقية الوظيفية للمرأة العاملة إلى المناصب الإدارية العليا، مما تواجهها معوقات التي تفرضها البيئة التنظيمية وتعيق تقدمها لبلوغ مواقع المسؤولية في المنظمة.

وفي ضوء ذلك يمكن طرح السؤال التالي: ماهي أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون الترقية الوظيفية للمرأة العاملة بوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية؟.

2- فرضيات الدراسة

بعد تحديد مشكلة البحث المراد دراستها والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع تأتي مرحلة صياغة الفروض تكون بمثابة حلول مؤقتة أو أولوية يجرى اختبار صحتها، بحيث نتوصل في النهاية إلى حلول للمشكلة بأساليب ووسائل مختلفة للتأكد من صحتها أو نفي ذلك، ومن هذا المنطلق، تتضمن في هذه الدراسة فرضية عامة بحيث تتفرع منها ثلاث فرضيات جزئية مشتقة منها، وفيما يلي:

الفرضية العامة: " تشكل المعوقات التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية أهم الأسباب التي تحول دون الترقية الوظيفية للمرأة العاملة في الجزائر ".
وتتفرع عن الفرضية العامة ثلاث فرضيات جزئية.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى:

" يشكل عدم استفادة المرأة العاملة من دورات تكوينية عائقا أمام فرص ترقيتها وظيفيا "

ولشرح هذه الفرضية الجزئية، أ طرح المؤشرات التالية:

– محدودية حضور المرأة في الدورات التكوينية وفي التربصات المهنية يرهن حظوظها في الترقية الوظيفية.

– تواجه المرأة العاملة صعوبات في الاستفادة من دورات الرسكلة مع ما يشكله ذلك من تقليص لحظوظها في الاستفادة من مناصب نوعية.

– تشكو المرأة العاملة من صعوبة المشاركة في التظاهرات العلمية (الأيام الدراسية، ملتقيات، ندوات، مؤتمرات) المنعقدة داخل البلد وخارجه مما ينعكس سلبا على مستقبلها المهني.

الفرضية الجزئية الثانية:

" يشكل عدم استفادة المرأة العاملة من فرص تفويض السلطة عائقا أمام تدرجها الوظيفي في مناصب المسؤولية"

ولشرح هذه الفرضية الجزئية، أ طرح المؤشرات التالية:

- تمارس المنظمة سياسة لا تراعي فيها تكافؤ الفرص بين الجنسين من حيث إسناد مناصب المسؤولية.
 - المسؤول في المنظمة لا يفوض المرأة العاملة أية سلطات مهنية لعدم ثقته في مؤهلاتها وفي قدراتها العلمية مما يحول دون تقدمها في المناصب المسؤولية.
 - يتردد المسؤول في إعطاء المرأة العاملة معه انابات في حالة غيابه عن منصبه خوفا من عدم فرض نفسها على مروضيها خاصة الرجال منهم، مما يحول دون تمرسها على مواقع المسؤولية في المنظمة.
- الفرضية الجزئية الثالثة:

"ضعف تقييم المسؤولين لمجهودات ونشاطات المرأة العاملة وراء حرمانها من فرص الترقية الوظيفية"

ولشرح هذه الفرضية الجزئية، أ طرح المؤشرات التالية:

- عدم تزكية المسؤول لكفاءات المرأة العاملة ومجهوداتها بشكل عائقا أمام ارتقائها المهني داخل المنظمة.
- عدم اقتراح المسؤول المباشر للمرأة في مناصب المسؤولية وراء عدم استفادة هذه الأخيرة من فرص الترقية الوظيفية.
- حرص المسؤولين على تفادي المشاكل بين الموظفين من النساء والرجال وراء عدم تحمسهم لإسناد المسؤوليات للمرأة داخل المنظمة.

3- أسباب اختيار الموضوع

يعود اختياري لهذه الدراسة جملة من الأسباب، من أبرزها:

- ✓ الرغبة الشخصية والميل الذاتي في دراسة الموضوع إذ يعتبر من المواضيع الحيوية والمتجددة.
- ✓ كون موضوع الدراسة برز نتيجة حتمية فرضت نفسها في الوسط الجزائري بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة، ويتمثل في معرفة المعوقات التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على الترقية الوظيفية للمرأة العاملة.
- ✓ حداثة الموضوع وقلة تناوله من قبل الباحثين، والحاجة الملحة للمزيد من الدراسات التبعية لمعرفة المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة.
- ✓ محاولة التوصل إلى نتائج نستطيع تطبيقها على أرض الواقع من خلال توجيه نظر مديرو المنظمات إلى ضرورة استخدام برامج الترقية الوظيفية للمرأة العاملة.
- ✓ كون موضوع الدراسة ينشر الوعي حول متطلبات وخصائص برامج الترقية الوظيفية للمرأة العاملة.
- ✓ رفع منسوب الوعي الاجتماعي حول طبيعة متطلبات المرأة والمعوقات التي تواجه تدرجها في مناصب المسؤولية، وكيفية التعامل معها لتوفير أكبر قدر من التفاعل الاجتماعي و ذلك من خلال تسخير الإعلام المرئي و المسموع و المقروء ..إلخ.
- ✓ أن تسعى المنظمة للاهتمام بقضايا المرأة العاملة وتسهيل الضوء على ضرورة تحسين أوضاعها، والمعوقات التي تعيق تقدمها فيما يسمى بترقية الوظيفية وتعزيز دورها لتسليم مواقع رفيعة في المنظمة.

4 – أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

- ✓ تحليل جملة القضايا المهنية التي تواجه المرأة في عالمها الجديد وعلى رأسها الترقية الوظيفية والعلاقات مع الجنس الآخر في مكان العمل.
- ✓ تشخيص العلاقات العمودية رئيس مرؤوس خاصة عندما يكون المرؤوسون من العاملات.
- ✓ إبراز أنواع التحديات والعقبات التنظيمية التي تعرقل المسيرة المهنية للمرأة العاملة وسبل ارتقائها في سلم المسؤوليات.
- ✓ تحديد طبيعة المعوقات التنظيمية التي تحول دون الترقية الوظيفية للمرأة العاملة.
- ✓ الاستعراض بقضايا المرأة العاملة في الوقت الحالي ومناقشة حقوقها المهنية من خلال ندوات وحلقات عمل كمحاولة لإعطائها فرصة للاستفادة من برامج الترقية الوظيفية.
- ✓ سبل وصيغ مواجهة المرأة للعراقيل التي تحول دون ترقيتها وظيفيا.

5- تحديد المفاهيم

تمهيد:

بما أن المفهوم هو المصطلح الأساسي المستخدم في البحث الدراسة، فإن تحديدها أمر ضروري في البحث العلمي، من خلال تكوين تعريف مبدئي للمفاهيم الذي يحتوي على المعنى المتفق عليه في أغلب التعريفات، وبالتالي يحتاج إلى تعريف واضح حتى يتسنى للقارئ فهمه بالصورة التي تريدها الباحثة، لذلك نجد أن المفاهيم لها أكثر من معنى مما يعطى لها تفاسير مختلفة.

وأن عرض لعدة تعريف للمفاهيم الدراسة، تحتاج الباحثة في دراسة البحث للتحديد المفاهيم سواء (لغوية، اصطلاحية، إجرائية)، فإن تحديد هذه المفاهيم الأساسية في البحث للوقوف إلى تعريف إجرائي الذي يزودني الخطوات الأساسية لقياس المفهوم "موضوع البحث".

يعرف علي بن هادية المعوقات لغة: عاق، يعوق، عوقا: غيره عن كذا، صرفه وثبطه وأخره عنه (1).

1- مفهوم التنظيم:

التنظيم اصطلاحاً: مفهوم التنظيم لابد من التمييز بين ثلاث مفاهيم إدارية:
أولاً: **البناء التنظيمي: "organisationnel structure"** على أنه الطريقة أو الأسلوب التي تحقق أعلى قدر ممكن من التنسيق والسيطرة على الأنشطة.

ثانياً: **التنسيق "coordination"** ويمثل العملية التي من خلالها يتم ربط المهام لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: **السيطرة "control"** تعني إيجاد علاقة ثابتة (2).

من خلال هذا التعريف يعتبر التنظيم إحدى الوظائف الأساسية للإدارة التي يتم بواسطتها دمج الموارد المالية والبشرية، باختصار هو اختيار العنصر المناسب للعاملين ووضعهم في المكان المناسب وتحديد المهام وتوزيع الصلاحيات له والمسؤوليات من أجل تحقيق المستوى المطلوب داخل المنظمة. ومن خلال هذه التعريف نجد أن هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم بحيث اختلف العلماء والمفكرين حول مفهوم التنظيم تبعاً لتأثر كل منهم بالنظريات الكلاسيكية أو الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم.

— يعرف ماكس فيبر "Max Weber" التنظيم بالجماعة المتضامنة "corporate croup"، على أنه: "تتصف بعلاقات اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية، كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين في وظائف رئاسية وقيادية وقد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري" (3).

من خلال هذا التعريف يبين ماكس فيبر على أن التنظيم الإداري يتم من خلال تنظيم علاقات اجتماعية ترتبط بالإجراءات والقواعد الرسمية، مما يخضع أعضاء الجهاز الإداري لمبدأ التسلسل الهرمي للسلطة فدور كل فرد في وظيفته يجب أن تخضع لسلطة وظيفية أعلى منها، ويذكر أن علاقة الفرد بالتنظيم يرتبط بنظام التسلسل الهرمي للتنظيم.

— يعرف نيومان "w. Newman"، التنظيم على أنه: "عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف" (4). فيركز هذا التعريف على أن التنظيم يأخذ شكل تقسيم الأعمال وتوزيعها من حيث الواجبات المسندة في وظائف مفردة، وهذه الواجبات مبنية على العلاقات الأفراد، فكل منها مرتبط بمكانته الوظيفية والإدارية التي يشغلها.

(1) علي بن هادية، وآخرون - **القاموس الجديد للطلاب** - المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991، ص12.

(2) طلق عوض الله السواط، وآخرون - **الإدارة العامة، المفاهيم- الوظائف- الأنشطة** - دار حافظ للنشر والتوزيع،

(ب،ط)، جدة/ السعودية، (ب،س)، ص ص 104-105.

(3) اعتماد محمد علام - **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي** - مكتبة الانجلو المصرية، ط1، (ب،ب)، 1994، ص 33.

(4) طلعت إبراهيم لطفي - **علم الاجتماع التنظيمي** - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (ب،ط)، القاهرة، 2008، ص22.

أما العلماء والمفكرين الذين تأثروا بالاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم فنذكر كل من:
 – يعرف **بارنارد "c.Barnard"**، التنظيم على أنه: "هو نظام للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وراغبون في المساهمة بالعمل، لتحقيق أهداف مشتركة".

من خلال هذا التعريف يركز "بارنارد" على أن التنظيم نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون الأشخاص فيما بينهم وفق ثلاثة عناصر في التنظيم غير الرسمي، ويتم ذلك من خلال الاتصال الأفراد، والرغبة في العمل من أجل تحقيق أهداف مشتركة من جانب الأعضاء التنظيم.

– يعرف **اميتاي اتزيوني "Amitai Etzioni"**، التنظيم على أنه: "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين" (1).

أما هذا التعريف فيركز "اميتاي اتزيوني"، التنظيم على أنه تنظيمات اجتماعية تنشأ بطريقة عضوية، غير مقصودة نتيجة العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين أعضاء التنظيم لتحقيق أهداف المرجوة.

– يعرف **موسى اللوزي "Musa Lozi"**، التنظيم على أنه: "التنظيم يساعد على استخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية، وتحديد النشاطات وتسهيل عمليات الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية، إضافة إلى توضيح عمليات التقييم والمتابعة والمحاسبة" (2).

من خلال هذا التعريف يبين "موسى اللوزي"، التنظيم على أنه الاستخدام الأمثل لذوي الكفاءة في العمل أي وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، وأيضا تسهيل الاتصالات الإدارية، والرقابة المستمرة في التنظيم.

من خلال هذه التعريفات يبين لي أن التنظيم وفق الاتجاه الكلاسيكي "الآلي" الذي لم يراعي الجانب الإنساني واعتبرت العامل رجل اقتصادي، كما ركزت على تخصص وتقسيم العمل من خلال توزيع المهام الموكلة للعاملين وفق التدرج الهرمي المبني على توزيع السلطات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي، أما مفهوم التنظيم وفق "الاتجاه الحديث" ينظر إلى المنظمة على أنها وحدة اجتماعية، فينصب اهتمامها على الجانب الإنساني الذي يعتبر المحور الرئيسي، كما تدعم له روح التعاون بين العاملين والاتصالات الرسمية فهي تسعى لإشباع حاجاته ورغباته من خلال تحقيق الأهداف المشتركة كل من العامل والمنظمة معا.

وبالرغم من تعدد التعريفات التي أوردها المفكرين للتنظيم الذي يعد عملية حيوية في المنظمات الإدارية وكذلك النشاط الأساسي للإدارة، إلا أن هذه التعريفات تشترك في إظهار عدة مؤشرات لا بد من توافرها في أي تنظيم وإبرازها، ووجود هدف محدد ومتعارف عليه ووجود نشاطات لازمة لتحقيق هذه الأهداف، إلا أن هناك عراقيل تمنع حصول ذلك فيما تسمى "بالمعوقات التنظيمية" (3).

(1) طلعت إبراهيم لطفي - مرجع سابق - ص ص 23-26.

(2) موسى اللوزي - التنظيم وإجراءات العمل - دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان/الأردن، 2007، ص 23.

(3) نفس المرجع، ص ص 21-22.

ومن ذلك أستخلص مفهوم المعوقات التنظيمية على أنها:

– عرف فاروق مداس " M. Farouk " المعوقات التنظيمية: " المعوق الوظيفي "، على أنه: "نتيجة وجود أحد جوانب النسق الاجتماعي في حالة خلل، وينظر إليها باعتبارها مهددة أو معوقة لتكامله أو توافقه أو استقراره" (1).
من خلال هذا التعريف ركز "فاروق مداس" أن المعوقات التنظيمية تعرف على أنها المعوق الوظيفي في أحد جوانب النظام مما يؤدي إلى عدم استقراره وتوازنه.

– عرف روبرت ميرتون "Robert Merton" المعوقات الوظيفية "Dysfonctions"، على أنها: "هي مجموع المعوقات التي تظهر في النسق، وسعى " ميرتون " لتحليل المعوقات الوظيفية ليكشف بوضوح عن وجود الكثير من مظاهر الخلل الوظيفي التي تحدث داخل البناءات الاجتماعية، مما تؤدي إلى عدم توافقه وتكيفه" (2).
من خلال هذا التعريف ركز "ميرتون" أن المعوقات هي ما تتضمنه من ضغط وتوتر على المستوى البنائي مما يعرقل من تكيف النسق " النظام ".

– كما عرف "طلعت إبراهيم لطفي"، المعوقات التنظيمية: " هي عدم التزام الأفراد بواجبات الدور يؤدي إلى فشل النظام في التكيف وحدث ما يطلق عليه أضرار أو المعوقات التنظيمية أو الخلل الوظيفي الذي يتمثل في التعارض بين ما ينبغي أن يكون وبين ما هو واقع فعلا، وقد ينتهي الأمر إلى تفكك النظام وانهيائه" (3).

كما تعرف المعوقات التنظيمية من خلال هذا التعريف، هي عدم التزام الأفراد بالامتثال بواجبات المنوطة بهم، يسهم في عدم تحقيق توازن النسق مما يتسبب له معوقا وظيفيا.

– كما عرف روبرت ميرتون "Robert Merton" المعوقات التنظيمية، على أنه: " ابراز نموذجاً تحليلياً يبين فيه النتائج السلبية وظيفياً للتنظيم البيروقراطي والتي أسماها بالمعوقات التنظيمية، وإبراز الجوانب السلبية لهذه القواعد واللوائح الرسمية للتنظيم البيروقراطي، وما ينجم عنها من تصلب وصرامة سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التنظيم أو في التعامل مع الزبائن والعملاء" (4).
كما يبين "ميرتون" المعوقات التنظيمية هي النتائج السلبية التي يلحقها التنظيم البيروقراطي مما يؤثر على الأعضاء التنظيم والمتعاملين.

(1) فاروق مداس- قاموس مصطلحات علم الاجتماع، "سلسلة قواميس المنار"- دار مدني للطباعة والنشر و التوزيع، (ب، ط)، (ب، ب)، 2003، ص 249.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن- النظرية في علم الاجتماع- النظرية السوسيولوجية المعاصرة- الجزء الثاني، دار المعرفة الجامعية، (ب، ط)، الأزاريطة/ القاهرة، (ب، س)، ص ص 54-55.

(3) طلعت إبراهيم لطفي- النظرية المعاصرة في علم الاجتماع- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (ب، ط)، القاهرة، 2009، ص 58.

(4) رابح كعباش- علم الاجتماع التنظيم- مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري للبحث والترجمة، (ب، ط)، قسنطينة/ الجزائر، 2006، ص 167.

– كما عرفت عبير طایل "Abeer Tayel" المعوقات التنظيمية: " هي التي تتمثل في ما تفرضه المنظمة في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات والتوجيهات، أو في صورة غير رسمية مثل الإرشادات والنصائح والضغوط وتشمل القصور الهيكلي في المنظمات وانخفاض المهارات وتركيز السلطة لدى الرؤساء وعدم تفويضها واللوائح والتعليمات المقيدة" (1).

من خلال هذا التعريف ركزت "عبير طایل"، على جانبين للمعوقات التنظيمية الجانب الأول يمثل الامتثال بالقواعد والتعليمات الرسمية، أما الجانب الثاني فيشكل التنظيم غير الرسمي فكليهما يخلفان بما يسمى بالمعوقات التنظيمية نتيجة إما الالتزام الحرفي بالأوامر والتعليمات أو التنظيم غير الرسمي مما يؤدي إلى رفض التغيير في المنظمة وتكوين علاقات شخصية.

من خلال تلك التعاريف يبين لي أن الفرد الذي لا يقوم بمهام المنوطة به والتزامه الصارم بقواعد واللوائح والإجراءات الرسمية في انجاز العمل أو غير الرسمية ينتج عنه غموض في الأهداف وتعارض مصالح أهداف الفرد مع المنظمة فكلما كان الضبط والتحكم داخل المنظمة أدى بما يسمى "بالمعوقات التنظيمية".

باعتبار هذه الأخيرة مجموعة من المشكلات والمعوقات التي تواجه البناء التنظيمي "المنظمات الإدارية" مما يؤدي إلى غموض في الأهداف وعدم وضوح في تحديد الصلاحيات وعرقلة الكثير من المهام ونشاطات التنظيمية الإدارية.

ومن خلال هذه التعاريف أستخلص التعريف الإجرائي للمعوقات التنظيمية:

تعرف العراقي على أنها مجموعة من المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في بيئة العمل وتبقى انجازاتها في الإدارة في مراتب متدنية في الهرم الوظيفي. وهذه المعوقات تشكل عائقاً أمام تدرجها الوظيفي في مناصب المسؤولية، هي (عدم الاستفادة من الدورات التكوينية، عدم الاستفادة من فرص تفويض السلطة، ضعف تقييم المسؤولين لمجهودات ونشاطات المرأة العاملة)، مما تحول أمام حصولها على الترقية الوظيفية.

(1) عبير طایل فرحان الشاشة – درجة ممارسة المرأة، "القيادية للمهارات الإبداعية في عملها" – دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان/الأردن، 2008، ص 63.

2- مفهوم الترقية:

الترقية لغة: رقي، ترقية، رقاء أي رفعه يقال رقى الموظف: رفعه في الدرجة، إسناد وظيفة إلى موظف أعلى من وظيفته، وتنطوي الترقية على زيادة واجباته ومرتبته عادة أي نال الموظف ترقية لكفاءته (1).

Promotion

– الترقية اصطلاحاً:

– عرف "يوسف حليم الطائي وآخرون" الترقية بأنها: "شغل الموظف المرقى لوظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية" (2).

من خلال هذا التعريف يبين على أن الترقية هي بالنسبة للموظف شغل المناصب العليا، مما يترتب عليه أعباء إضافية كالمسؤولية والسلطة والمركز، مما يجد صعوبة فيه أكثر من منصبه السابق الخالي من أعباء أخرى.

– أما الدكتور (علي غربي و بلقاسم سلاطينية)، فإنهما يعرفان الترقية بأنها: "هي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى" (3).

من خلال هذا التعريف الترقية تصاحب شغل المنصب المرقى مما يصاحبه مسؤوليات جديدة للمنصب كما يحضى أيضا بامتيازات أخرى يحصل عليها المرقى هي زيادة في الأجر.

– فقد عرف الدكتور (مصطفى أبو زيد) الترقية بأنها: "نقل الموظف من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أعلى، وهي قسمين ترقية بالدرجة وترقية بالوظيفة".

كما أجد من خلال هذا التعريف، هي نقل الموظف من منصب أقل إلى منصب عالي، وهناك نوع من أنواع الترقية؛ وهي الترقية بالدرجة والترقية بالوظيفية.

– أما الأستاذ (الطماوي)، فإنه يرى بأن الترقية: "تعني أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل ترقيته، ويترتب على الترقية زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة اختصاصاته الوظيفية" (4).

كما أجد أن الترقية في هذا التعريف تمثل شغل الموظف وظيفة درجتها أعلى، من درجة وظيفته السابقة، وهذا ما بينه أن هناك نوع من أنواع الترقية وهي الترقية بالدرجة مما يصاحبها أيضا زيادة في الامتيازات المادية وأيضا المعنوية.

سا/ 11:14 2013/05/12 الترقية في قاموس المعاني عربي معنى <http://www.almaany.com/home> (1)

(2) يوسف حليم الطائي، وآخرون- إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل- الوراق للنشر والتوزيع، ط1، (ب،ب)، 2006، ص496.

(3) علي غربي، بلقاسم سلاطينية- تنمية الموارد البشرية- دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع، (ب،ط)، عين مليلة /الجزائر، 2002، ص125.

(4) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد- الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية- دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع، (ب،ط)، الأردن، 2010، ص494.

– أما الدكتور (عادل حسن وعبد المنعم فوزي)، فإنهما يعرفان الترقية بأنها: "نقل الفرد من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى ذات واجبات ومسؤوليات أضخم ومستوى تنظيمي أعلى، وشروط عمل أفضل كزيادة المرتب وارتفاع مركزه الإداري، بصفة عامة" (1).

أجد الترقية في هذا التعريف هو الانتقال من منصب إلى منصب آخر مما يصحب مسؤوليات جديدة بالإضافة إلى مستوى تنظيمي أعلى وزيادة في المرتب، مما تخوله امتيازات كثيرة توفر له الظروف الفيزيكية المناسبة للعمل.

– كما عرف (بلعروسي أحمد التيجاني، وابل رشيد)، الترقية من الجانب القانوني، على أنه: "حسب مرسوم رقم 82-302 مؤرخ في 23 ذي القعدة عام 1402 الموافق 11 سبتمبر سنة 1982 يتعلق بكيفيات تطبيق الأحكام التشريعية الخاصة بعلاقات العمل الفردية " جاء في المادة 12 " ينتقل العامل طوال حياته من رتبة إلى أخرى بانتقاله من منصب عمل إلى منصب آخر منصف في مستوى مغاير ويتمثل الانتقال من رتبة إلى أخرى في الترقية إلى منصب أعلى، وعندما تتوفر في العامل المقاييس الالتحاق بهذا المنصب " (2).

ومن خلال هذا يبين لي أن هناك نوع آخر من الترقية وهي الترقية بالرتبة مع توفر الشروط اللازمة بالالتحاق بالمنصب المرقى.

من خلال هذه التعاريف أستخلص أن الترقية هي عملية نشيطة في المنظمات الإدارية، فهي عامل مهم تعتمد عليه أي منظمة، وتعتبر المسؤولية الوحيدة في وضع الشروط اللازم توافرها في العاملين (ذكر، وأنثى) المتقدمين للترقية، وتعتمد على مبدأ "ترقية" الموظف المناسب في "المناصب المسؤولية"، فهي تمثل له نقطة انطلاق لبلوغ مراتب عليا مما يصحب عليه زيادة في السلطة والمسؤولية وزيادة في الراتب (مزايا مادية)، كما تحقق له الاستقرار الوظيفي للمنظمة التي ينتمي إليها وإشباع حاجاته نفسية والاجتماعية وهذا ما ينعكس بنتائج ايجابية للمنظمة، مما تشكل أيضا المحور الرئيسي للهيكل التنظيمي لأي منظمة.

(1) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد- مرجع سابق - ص 494.

(2) بلعروسي أحمد التيجاني، وابل رشيد- قانون الوظيفة العمومي - دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، صنف

125 /5، الجزائر، 2003، ص 180.

تعددت المفاهيم حول الوظيفية بحسب الأنظمة التي يمر بها الأفراد في المنظمة، وقد سعى المنظرون إلى صياغة وتعديل مفاهيمهم أو إعادة قراءة لمضمناها بما يتلاءم معهم، ومن المفاهيم الأساسية للوظيفية نجد: مفهوم الوظيفية ومرادفها:

– الوظيفة: la fonction

– عرف مجيد مسعود "Majid Massoud" : الوظيفة، على أنها " هي جزء من عمل يعهد بها إلى شخص ليقوم بتأدية واجباتها ومسؤولياتها، والوظيفة شخصية أي ترتبط بشخص ما، وقد يتضمن العمل الواحد عدة وظائف ترتبط بعضها ببعض مكونة هذا العمل " (1).

يبين أن طبيعة الوظيفة تشمل واجبات ومسؤوليات الوظيفية، تشمل أداء تلك الواجبات وينجز الموظف ما عليه من مهام موكلة إليه، أما مسؤوليات سواء كانت إشرافية أو مالية أو فنية للوظيفة، التي تؤدي في بيئة العمل.

– المهنة: la profession

– تعرف "سميرة أحمد السيد": المهنة، على أنها " تشير إلى الأعمال المهنية أو الفنية أو التجارية التي يقوم بها الأفراد في المجتمع " (2).

ومن خلال هذا التعريف يبين لي أن المهنة تتطلب المهارات والتخصصات معينة، وتشمل الأنشطة والخدمات المفيدة، كما تبين أنواع الأعمال سواء المهنية، الفنية، التجارية التي يزاولونها الأفراد.

– كما عرفها "معن خليل العمر": تعرف على أنها " تابعيات انجاز العمل الذي يقوم به الفرد في محيط عمله، وفي الإمكان إدراك المهنة من خلال نظام متسلسل مترابط الواحد بالآخر مكونة بناء خاصا بها " (3).

كما أجد المهنة في هذا التعريف على أنها مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية في محيط عمله.

– العمل: le travail

– عرف " كمال عبد الحميد الزيات": العمل، على أنه " مجموعة من العلاقات الاجتماعية، حيث تكمن حقيقته في تلك الرابطة من خلالها يبرز الأفراد قدراتهم واثبات وجودهم داخل التنظيم " (4).

من خلال هذا التعريف يبين أن العمل هو ذلك النشاط الذي يزاوله الفرد داخل مؤسسة معينة، يترتب عليه حقوق وواجبات في إطار علاقة اجتماعية لتحقيق هدف معين.

(1) مجيد مسعود – دليل المصطلحات التنموية – دار المدى للثقافة والنشر، (ب، ط)، دمشق، 2001، ص 108.

(2) سميرة أحمد السيد – مصطلحات علم الاجتماع – مكتبة الشقري، ط1، الرياض، 1997، ص 109.

(3) معن خليل العمر – معجم علم الاجتماع المعاصر – دار الشروق، ط1، عمان، 2000، ص 145.

(4) كمال عبد الحميد الزيات – العمل وعلم الاجتماع المهني – دار غريب، (ب، ط)، القاهرة، 2001، ص 130.

– كما عرف "أحمد عبد الكريم أبو شنب" : على أنه " الجهد العضلي أو الفكري الذي يبذله الإنسان بحيث يدخل في قيمة السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة" (1).
يركز هذا التعريف على أن العمل هو الجهد الذي يبذله الفرد قصد تلبية وإشباع حاجاته الضرورية، وبصرف النظر عن طبيعة العمل أو نوعه، سواء كانت عضلية أو ذهنية.
وتعني هذه المصطلحات كل من المهنة – الوظيفة – العمل، شكلا من أشكال التنظيم العمل ونمطا من التوجه الأفراد الأعضاء نحو العمل.

3- مفهوم الترقية الوظيفية:

– أما الدكتور (علي غربي و بلقاسم سلاطنية)، فإنهما يعرفان الترقية بأنها: " هو الترقى أو الارتقاء لممارسة وظائف أعلى، كما أنه لسبب أو لآخر قد ينقل أو يحول من وظيفة إلى أخرى، فإن الفرد في أية مؤسسة قد ينتقل من وظيفة إلى أخرى وفق لاتجاهات ثلاثة: تصاعديا، تنازليا، أو أفقيا، في حين يعرف التصاعدي أو الرأسي باسم :الترقية أو الترفع أو النذب لشغل وظيفة أعلى، ومن هنا نجد أن مجال الحركة الوظيفية قد يكون مسارين فقد يكون في نفس نوع التخصص الوظيفي، كما قد يكون في تخصص وظيفي مختلف (2).

يبرز هذا التعريف على أن الترقية الوظيفية تتخذ اتجاه تصاعدي أي ترفع الموظف إلى المنصب أعلى ويأخذ من الترفع إما لمجال نوع تخصصه الوظيفي، أو في مجال تخصص وظيفي آخر، أي في نفس التخصص أو تخصص مختلف مغاير عن آخر.

– كما عرف أحمية سليمان "AHMIA Soliman"، الترقية الوظيفية على أنها: "رفع المستوى الوظيفي للعامل، من درجة إلى درجة أعلى منها، سواء كان ذلك ضمن إطار السلم الوظيفي الذي يصنف فيه منصب العمل، أو كان ذلك من منصب عمل إلى منصب عمل آخر أعلى وأهم من الأول" (3).

من خلال هذا التعريف الذي يركز على أن الترقية الداخلية في السلم الوظيفي، تتم من خلال انتقال العامل من درجة إلى درجة أخرى أعلى، وهنا يقسم كل سلم وظيفي إلى عدة درجات تحسب ابتداء من الالتحاق العامل إلى العمل إلى نهاية مدة خدمته، أما الانتقال من منصب عمل إلى منصب عمل آخر أعلى، ويتم هذا النوع من الترقية إما عن طريق الاختيار ويتم ذلك من خلال: كفاءة، الخبرة، المسابقات، المؤهل العلمي "الشهادات"، كل هذه المعايير تمكن من الترقية العامل إلى المناصب الإدارية العليا.

(1) أحمد عبد الكريم أبو شنب- شرح قانون العمل الجديد - مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2003، ص5.

(2) علي غربي، بلقاسم سلاطنية- مرجع سابق - ص 125.

(3) أحمية سليمان - التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، "علاقة العمل الفردية" - الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب،ط)، بن عكنون/الجزائر، 2002، ص 89.

من خلال هذه التعاريف أستخلص أن الترقية الوظيفية هي بالنسبة للموظف شغل المناصب العليا يصاحب ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة فهي تضمن المساواة والعدالة بين الأفراد العاملين ولاسيما القضاء على التمييز ضد المرأة العاملة، فالإدارة حريصة في اختيارها لأسلوب الترقية سواء الأقدمية أو الكفاءة أو معا، فهي تسعى لتوفير الظروف المناسبة لتحقيق التوافق من أجل الوصول لشغل وظائف الأعلى، كما تسعى إلى جذب وتحفيز الأفراد العاملين لتحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية، فالإدارة تأخذ بعين الاعتبار الواجبات والمسؤوليات التي تحدد سلم الترقية الذي يسلكه الموظف خلال مساره المهني دون محاباة وتحيز.

ومن خلال التعاريف أستخلص التعريف الإجرائي للترقية الوظيفية:

تعرف الترقية الوظيفية على أنها جدارة ومهارة يكسبه العامل عند قيامه بعمله مما يشكل له حافز معنوي، إلا أن المرأة العاملة التي تخلص في منصبها الحالي لا تترقى بمجرد ما تبذله من جهد في هذه المناصب (الإدارية)، مما يرجع أن هناك جملة من المعوقات تعيق تقدمها إلى مناصب المسؤولية، فتعطى الفرصة للشخص الذي له مكانة مهنية في الإدارة وهذا ما أعطى الأولوية لترقية الرجل، مما يبرهن حظوظها في الترقية الوظيفية.

6- المدخل النظري للدراسة:

في تناولي وتحليلي لموضوع "المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة"، اعتمدت في دراستي على الاتجاه البنائي الوظيفي في نظرية علم الاجتماع التنظيم، التي أفادتني بالمفاهيم وتفسير الموضوع الدراسة، واستندت إلى النظرية الموسومة بـ "المتوسطة المدى"، لصاحبها "روبرت ميرتون" R.Merton والذي يعد واحد من رواد البنائية الوظيفية، هذا الأخير قدم تصورا نظريا لظاهرة التنظيم، واهتم بدراسة الوظائف السلبية للبيروقراطية محولا بناء نظرية متوسطة المدى لتفسير مختلف مجالات التنظيمية، وسعى لطرح هذه النظرية كمحاولة لوضع نظرية سوسيولوجية وظيفية علمية بديلة لنظريات كبرى ذات الصلة الشمولية العامة، أما النظريات الصغرى التي تركز على دراسة مشكلات، مما حرص على طرح عدد من الأنماط الوظيفية، والتي تنعكس مجموعة من المعوقات الوظيفية التي تظهر في النسق وإن سعي لتبني نظرية "ميرتون" لتحليل المعوقات الوظيفية وليكشف عن مظاهر الخلل الوظيفي التي تحدث داخل البناءات الاجتماعية وتؤدي إلى عدم توافقه وتكيفه، مما استفدت منها في موضوع دراستي هو المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة، بحيث تشكل عدم استفادة المرأة العاملة من دورات تدريبية، وتفويض السلطة، وضعف تقييمها من طرف المسؤولين في المؤسسة، وما ينتج عنها معوقات تنظيمية، التي تعرقل المسيرة المهنية للمرأة العاملة وسبل ارتقائها في سلم المسؤوليات، وهي وراء حرمانها من فرص الترقية الوظيفية.

وأقوم بعرض نظرية "روبرت ميرتون" التي تقوم على ثلاثة مفاهيم وهي: الوظائف الكامنة أو غير المقصودة مقابل الوظائف الظاهرة - المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف - البدائل الوظيفية.

قام "روبرت ميرتون" المؤسس الثاني للبنائية الوظيفية بإدخال تعديلات جوهرية على هذه النظرية، وبخاصة على مفهوم الوظيفة الذي طوره بارسونز تتعلق بطبيعتها، وأنواعها، وأثارها، أو نتائجها بالنسبة للمجتمع، فأوضح أن الوظيفة تعني، أو تشير إلى الترتيبات الاجتماعية والبيولوجية التي تساعد النسق على البقاء والدوام لكنه اختلف مع بارسونز حين أوضح أن الأنماط الاجتماعية، والثقافية ليست جميعها وظيفية، أي تسهم إيجابيا في بقاء النسق، فبعضها لا وظيفي أو ضار وظيفيا، أو معوق وظيفي، أي أنها لا تسهم إيجابيا في بقاء النسق، وإنما تضر النسق وتعيق بقاءه، أولا تسهم بأي دور في المحافظة على هذا البقاء، كما أوضح "ميرتون" أيضا أن وظيفة النمط قد تكون ظاهرة تبدو بسهولة للعيان، وقد تكون كامنة تحتاج إلى مختص للكشف عنها وإيضاحها.

أوضح "روبرت ميرتون" أن مفهوم الوظيفة وطبيعتها أكثر تعقيدا مما ذهب إليه "بارسونز"، إذا أنها قد تكون ظاهرة، ولكنها أيضا قد تكون كامنة، مستترة في نفس الوقت، أو بمعنى آخر فإن نفس النمط الاجتماعي قد يقوم بوظيفة ظاهرة متعارف عليها بشكل عام، ولكنه قد يقوم في الوقت ذاته بوظيفة أخرى كامنة لا يدركها إلا المختصون، وكلا النوعين من الوظيفة يسهم في بقاء النسق واستمراره⁽¹⁾.

(1) مجد الدين عمر خيرى خمش - علم الاجتماع الموضوع والمنهج "مع تركيز على المجتمع العربي" - دار مجدلاوي للنشر، ط 1، عمان/الأردن، 1999، ص ص 128-129.

ومن الملاحظ أن البناءات أو الأنساق الاجتماعية المختلفة قد تقوم بنفس الوظيفة، وللتعرف على الوظيفة أو الخلل الوظيفي في أي بناء أو نسق اجتماعي، فانه من الضروري أن نضعه في المحيط الاجتماعي والثقافي الذي يحدث فيه، وقد يكون البناء وظيفيا بالنسبة لنسق معين، ويكون في نفس الوقت خللا وظيفيا بالنسبة لنسق آخر، وعلى سبيل المثال، نجد أن القيام بالعمل الإضافي يقدر وظيفيا من حيث زيادة الدخل ولكنه يكون خللا وظيفيا من حيث انتقاصه من الوقت الذي يقضيه الإنسان مع الأسرة⁽¹⁾، والوظيفة الكامنة لهذا النمط الاجتماعي، مثلها الوظيفة الظاهرة له، تسهم في المحافظة على النسق وصيانتها، وديمومته⁽²⁾.

وتعتبر الوظيفة هي الإجراءات التي تساعد على الإبقاء على النسق و على تكيفه أو توافقه و مدى قابليته للملاحظة، و تكيف النسق لمجموعة من الاحتياجات التي يتطلبها بقاؤه، والوظيفة عند "ميرتون" يعني بهذا المعنى لها مؤشرات موضوعية قابلة للملاحظة لا يجب الخلط بينها وبين الأهداف أو الأغراض، إلا أن أجزاء النظام إذا فشلت في تحقيق أهدافها نجم ما يسمى بالخلل الوظيفي. كما ترتبط النظرية البنائية الوظيفية المعاصرة بمجموعة من العلماء المتميزين في علم الاجتماع عامة وتحليلاتهم في النظرية السوسيولوجية خاصة، وهذا ما ينطبق على إسهامات "روبرت ميرتون" التي تميزت بمجموعة من الخصائص الهامة و أدت إلى تطور البنائية الوظيفية بصورة ملحوظة، فلقد ظهرت تحليلات "ميرتون" منذ بداية الأربعينيات من القرن العشرين متلازمة مع غيرها من تحليلات رواد هذه النظرية، ولا سيما تحليلات "بارسونز" الوظيفية، كما اصطبغت تحليلات "ميرتون" بعدد من المميزات التي لم تتوافر في إسهامات "بارسونز"، وخاصة إن تحليلات "ميرتون" النظرية ارتبطت بدراسته الامبريقية وهذا ما لم تتوافر في إسهامات "بارسونز" ذاتها ولتعرضها لكثير من النقد والتعديل لبعدها عن المجال الميداني، وفقدها الكثير من مصداقيتها الواقعية واتسامها بالطابع النظري المجرد.

(1) طلعت إبراهيم لطفى- النظرية المعاصرة في علم الاجتماع - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (ب، ط)، القاهرة 2009، ص 59.

(2) مجد الدين عمر خيرى خمش- مرجع سابق- ص 132.

أ- النظرية السوسيولوجية (متوسطة المدى):

تعتبر أفكار "روبرت ميرتون" حول النظريات متوسطة المدى من أهم الإسهامات التي تميزت بها تحليلاته النظرية الخالصة، وإن كانت دعوته لوجود هذا النوع من النظريات، ولاسيما بعد أن حاول أن يفند طبيعة النظريات الكبرى والنظريات السوسيولوجية المركزة أو ما تعرف بالنظريات ذات المستوى التحليلي الصغرى وخاصة أن كلا من النظريتين (النظريات الكبرى- والصغرى) تقوم على عدد من الافتراضات النظرية التي لا تستند كثيرا سواء إلى الواقع المبيرقي أو إلى اهتماماتها بالإطار النظري العام الذي يجب أن تقوم عليه النظرية السوسيولوجية العلمية، ومن هذا المنطق حرص "ميرتون" على أن يعرف طبيعة النظرية متوسطة المدى بأنها ذلك النوع من النظريات التي تأخذ موقفا وسطيا بين كلا من الطرفين من النظريات الكبرى والنظريات الصغرى، حيث تهتم النظريات الأولى (الكبرى) بأن تجعل من المجتمع أو مجموعة من الظواهر الاجتماعية وحدة تحليلية شاملة، أما النظريات (الصغرى) فإنها تركز على عدد من القضايا الجزئية الواقعية وتدرسها بصورة مركزة أو من جانب واحد فقط، ومن هذا المنطق، إن رؤية "ميرتون" لوجود النظريات متوسطة المدى تعد أمرا ضروريا ولاسيما أن كلا من النظريات الكبرى والصغرى تهمل الكثير من الجوانب التحليلية وتصل إلى مستويات عليا من التجريد وتقوم على قدر كبير من الافتراضات والمسلمات النظرية التي يصعب إخضاعها للبحث المبيرقي، الأمر الذي يفقدها في النهاية أهم مصداقيتها للنظريات السوسيولوجية العلمية، ألا وهو إخضاعها للتجريب والتحقق منها بصورة علمية ومن ثم حرص "ميرتون" على أن تكون مهمة النظريات متوسطة المدى أفضل من مميزات كلا من النظريات الكبرى والصغرى، لأنها تتفادى جملة الانتقادات التي توجه لكل منها على حده، كما أنها تركز على قضايا ومشكلات أو ظواهر معينة مع اهتمامها بصورة شاملة بالإطار العام المجتمعي الذي توجد فيه هذه المشكلات البحثية.

وعلى أية حال، إن تصورات "روبرت ميرتون" للنظرية متوسطة المدى تهدف للتأكد على أهمية وجود هذا النوع من النظريات التي يمكن أن تسهم في تطوير النظرية السوسيولوجية ككل، وهذا ما ظهر في محاولته لطرح نظرية متوسطة المدى حول دراسته. على سبيل المثال، وعموما حاول "ميرتون" عن طريق دراسته للنظريات متوسطة المدى وتحليله للتراث الكلاسيكي والمعاصر للنظرية البنائية الوظيفية أن يتوصل إلى عدد من النظريات السوسيولوجية حول الجماعات الاجتماعية، والحراك الاجتماعي، والصراع والتنظيم والقيم، والسلوك والأدوار والمكانة الاجتماعية، والطبقات، وغير ذلك من ظواهر اجتماعية، يمكن في المستقبل أن تسهم مجمل هذه النظريات في صياغة سوسيولوجية عامة ذات طابع شامل وموحد⁽¹⁾.

من الملاحظ أن التركيز على النظريات المتوسطة المدى تعد أفضل مميزات لاهتمامها بمعالجة المشكلات البحثية الموجودة في المجتمع، وأفضل من النظريات الكبرى والصغرى التي يصعب إخضاعها للبحث المبيرقي، مما تفقد مصداقيتها السوسيولوجية العلمية.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن - مرجع سابق - ص ص 46-49.

يعتبر "روبرت ميرتون" من أنصار النزعة البنائية الوظيفية، إلا أنه لم يستخدم المماثلة العضوية في دراسته للتنظيم، كما قامت نظريته كرد فعل لنظرية "فيبر" في التنظيم البيروقراطي، تلك النظرية التي دعمت المظاهر الرشيدة في التنظيم وتجاهل الضغوط والتوترات التي تحدث داخل التنظيم. وقد قدم "ميرتون" تصورا نظريا لظاهرة التنظيم، واهتم بدراسة الوظائف السلبية للبيروقراطية محولا بناء نظرية متوسطة المدى، وتقوم نظريته على ثلاث مفهومات، وأضدادها وهي: (1)

1- الوظائف الكامنة أو غير المقصودة مقابل الوظائف الظاهرة.

تمكن أهمية تحليلات "روبرت ميرتون" في تطور النظرية البنائية الوظيفية المعاصرة والتي حاول تحديثها من خلال اهتمامه أولا بإسهامات رواد هذه النظرية من العلماء (السوسيولوجين) وغيرهم من علماء العلوم الاجتماعية الأخرى ولاسيما علماء الأنثروبولوجيا الوظيفية من أمثال "بروان" و"مالينوفسكي" هذا بالإضافة إلى اهتمامه بعدد من علماء النظريات الرياضية أو التحليلية السوسيولوجية من أمثال "بيترم سوركن"، ومن اهتموا بتطبيق التحليلات الطبيعية. ويشير النوع الأول من الوظائف الظاهرة هي ذلك النوع من الوظائف التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها بصورة سهلة وسريعة، والتي تعكس عموما أهداف محددة للحفاظ على النسق أو الأعضاء الذين يشاركون فيه، أما النوع الثاني، فيشير إلى الوظائف الكامنة وهي مجموعة الوظائف التي لا يمكن أن تظهر بصورة ظاهرة بل مستترة وغير مقصودة أو متوقعة ولكنها أيضا تكشف عن اجمالى الوظائف التي يمكن أن تسهم بصورة ايجابية أو سلبية (انحرافية)، في نفس الوقت سواء للأعضاء أو إلى النسق أو التنظيم الاجتماعي ككل، كما توجد عدد من الوظائف الكامنة والتي يمكن ملاحظتها سواء عن طريق وجود جماعات المصلحة أو انتشار الفساد أو الخروج عن القواعد وغير ذلك من مظاهر سلبية أو ما أسماه بالانحرافات أو الخلل الوظيفي (2).

إذا كان تحليله للتراث الكلاسيكي والمعاصر لنظرية البنائية الوظيفية قد توصل لدراسة المظاهر الرشيدة في التنظيم، ويبرز النتائج السلبية للبيروقراطية، ومن خلالها يميز بين الإجراءات والقواعد البيروقراطية التي أسماها بالوظائف الظاهرة يمكن ملاحظتها إذ تحافظ على النسق وأعضائها، ونموذجه المثالي للبناءات التنظيمية التي أسماها بالوظائف الكامنة، أي وجود خلل وظيفي.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان - علم اجتماع التنظيم - مؤسسة شباب الجامعة، (ب،ط)، الإسكندرية، 2004، ص

ص 109- 111.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن - مرجع سابق - ص 49- 50.

2- المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف:

قدم "ميرتون" نموذجاً تحليلياً أبرز فيه النتائج السلبية وظيفياً للتنظيم البيروقراطي والتي سماها بالمعوقات الوظيفية، وقد حلل "ميرتون" التنظيم وطور نموذجاً الخاص الذي بين فيه الجوانب السلبية للتنظيم البيروقراطي التي أغفلها "فيبر" وذلك بعد دراسته للنموذج الفيبري فيما يخص البناءات البيروقراطية، إذا حاول أن يبرز الجانب الآخر المخفي للتنظيم البيروقراطي.

ففي مقالة له بعنوان "البناء البيروقراطي والشخصية" قدم فيه "ميرتون" مفهوم المعوقات الوظيفية كمساهمة في تطوير نظرية التنظيم، فكان يرى أن استجابة لأعضاء التنظيم اتجاه مواقف معينة أثناء القيام بعملهم داخل التنظيم، ثم يقومون بتعميم هذه الاستجابة على مواقف أخرى مشابهة للمواقف السابقة التي تمت الاستجابة لها، غير أنه في مثل هذه الحالة تحدث نتائج غير متوقعة فيها التنظيم⁽¹⁾.

فالنموذج الذي قدمه "روبرت ميرتون" يهتم بدراسة الوظائف السلبية للبيروقراطية، يشكل صرامة التعامل داخل التنظيم، فالمعوقات الوظيفية تؤدي إلى إضعاف النسق وعدم توافقه داخل البناءات الاجتماعية، يحدث الخلل الوظيفي.

وقد لاحظ "روبرت ميرتون" أن "فيبر" ركز على الجانب الرسمي في بناءاته البيروقراطية و أغفل اتجاهات الأفراد ومشاعرهم وبروز الجماعات غير الرسمية التي قد تشارك في تحقيق الأهداف الرسمية نفسها وتعتبر عوامل لها ديناميكيته وتقوم بأدوار وظيفية تنظيمية هامة، فبالنسبة "روبرت ميرتون" القواعد المعيارية المجردة تؤدي إلى شكل معين من الصراع والتنافس بين الأعضاء الرسميين منها الصراع على السلطة، فتتكون الحاجة لوجود الجماعات غير الرسمية داخل البناءات التنظيمية التي تقوم بتنظيم شبكة العلاقات الاجتماعية وتسهر على شؤون الأفراد.

فان التركيز على اللاشخصانية في الإجراءات البيروقراطية قد يؤدي إلى خلاف بين الرسميين معهم من الناس فمثلاً الزبائن والعملاء في مركز العمل يتوقعون اهتماماً وتعاطفاً من قبل الموظفين والعاملين فيما يختص بتقديم الخدمات والاستقبال ولقضاء حاجاتهم الخاصة بالفعالية وعدم التمييز في المعاملة والمواجهة التي يتصدون بها قد تعود من وجهة نظرهم، إلى أن البيروقراطيين لا يتحلون بالعاطفة، ونتيجة لذلك يشعر العملاء أو الزبائن أحياناً بأنهم عملوا بسوء من قبل البيروقراطيين حين يكون الاتفاق بأن العناصر المختلفة للبيروقراطية الملخصة في النموذج المثالي لـ "فيبر" يعمل لتوسيع الفعالية التنظيمية، "ميرتون" احتفظ بأنها بالضرورة تنتج المضاعفات المعوقة، ويقترح أن العناصر التي تقضي إلى الفعالية على العموم تنتج اللافعالية في مراحل معينة.

وهكذا يزداد تصلب وعدم مرونة السلوك من حجم صعوبة التعامل مع الزبائن وعملاء التنظيم ويصبح من الصعب تقبل واسترضاء العملاء ومن المفروض أن يمثل إرضاء العملاء الهدف الأساسي والهام للتنظيم، وتزداد الصعوبات التي تواجه الزبناء والعملاء وتتفاقم بزيادة وتعاضد درجة استعمال السلطة من قبل مسؤولي التنظيم⁽²⁾.

(1) رابح كعباش - مرجع سابق - ص ص 167-168.

(2) نفس المرجع، ص 171.

كما قدم "روبرت ميرتون" إطارا تصوريا يبين أن النظام الذي يتطلبه السلوك المقنن في التنظيم يساعد على استبدال الأهداف، ويكشف البيروقراطيون عن اتجاهات جامدة تصعب من مواجهة المشكلات والتعود عليها، مما يكون فجوة في التعامل بين أعضاء التنظيم والمتعاملين من خارج التنظيم، وقد ارتكز الإطار التصوري الذي قدمه "ميرتون" على ثلاثة نقاط: تتمثل الأولى في جمود السلوك، والثانية في صعوبة التكيف مع مهام الوظيفة، وتتمثل الثالثة في إمكانية نشوء الصراع بين أعضاء التنظيم.

وهي نقاط تفرض بطبيعتها درجة معينة من الضبط والموازنة، باعتبار أن النتائج المعوقة أو غير المتوقعة تدعم موقف أعضاء التنظيم، وهكذا تظهر المعوقات الوظيفية من خلال عملية استبدال الأهداف، أما الفائدة التي يمكن أن تتحقق من خلال هذا الإطار هي كشفه للنتائج الفعلية للسلوك، لأنه ما يعتقد بأنه ضار في تنظيم معين قد يؤدي وظائف ايجابية في تنظيم آخر، وما يعتقد بأنه ايجابي قد يكون معوقا وظيفيا أو بديلا وظيفيا، وذلك يصبح الصراع يمثل وظيفة كامنة في المجتمع، وفي نفس الوقت يكون وظيفيا بالنسبة للتنظيم الذي يوجد فيه (1).

3- البدائل الوظيفية: تقابل بالفرضية التقليدية التي تزعم أن أي مجتمع لا يستطيع أداء وظائفه بشكل أفضل مما هو قائم في ظل أنماط جديدة من العلاقات.

ويضيف "ميرتون" أن لكل من وظيفة قدر من المسؤولية والسلطة وهكذا فالسلطة مرتبطة بالوظيفة وغير مرتبطة بشخص محدد، ويحدث الفعل الرسمي داخل إطار من القواعد التنظيمية وترتبط الوظائف بعضها ببعض من خلال نسق من العلاقات الرسمية، وهناك مسافة اجتماعية تفصل بين الذين يشغلون تلك الوظائف.

وأشار "ميرتون" إلى ضرورة ضبط ورقابة تمارسه المستويات العليا في التنظيم من أجل ثبات السلوك داخل التنظيم، معتبرا أن السلطة تمثل قوة للضبط والتحكم، وتحديد المكانة العلمية والمعرفية حسب دور الفرد التنظيمي وتسلسله الإداري والمهني داخل بناءات التنظيم، وخلص "ميرتون" إلى تضائل أو تناقص العلاقات الشخصية، وزيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييرها.

وكشف "ميرتون" عن أن ثبات السلوك التنظيمي الذي قال به "فيبر" يشير إلى الجمود وعدم المرونة، مما يترتب عليه تحول الوسائل إلى غايات، كذلك فإن تأكيد التنظيم على ضرورة الامتثال والإتباع الدقيق بطريقة ثابتة في المواقف المماثلة دون مراعاة للتغير بين موقف وآخر مما ينتج عنه عدم المرونة (2).

إن تشكيل الإطار التصوري يحدث فجوة بين أعضاء التنظيم والمتعاملين من خارج التنظيم، مما يحدث عدم التكيف مع أنشطة الوظيفة ونشوء الصراع بين أعضاء التنظيم مما ينتج جمود السلوك الأعضاء وهذا ما تفرضه درجة من الضبط مما تظهر المعوقات الوظيفية داخل التنظيم في المنظمة.

(1) رابح كعباش- مرجع سابق- ص ص 171-172.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان- مرجع سابق- ص ص 110-111.

تتمثل البدائل الوظيفية في ترتيبات اجتماعية تظهر في المجتمع لتقوم بوظيفة اجتماعية كانت تقوم بها ترتيبات اجتماعية أخرى توقفت جزئياً، أو كلياً عن القيام بهذه الوظيفة نتيجة لعوامل تكنولوجية أو حضارية ومن الأمثلة على هذه البدائل الوظيفية، مثل المؤسسات التي تقوم بتدريب وتعرف البدائل الوظيفية، مثلها مثل الترتيبات الاجتماعية الأصلية تسهم إيجابياً في المحافظة على النسق وعلى بقائه⁽¹⁾.

ترتكز محاولة "ميرتون" على افتراض أساسي مؤداه أن خصائص التنظيم في حد ذاتها قد تؤدي إلى عدم فعاليته وترسيخ وتدعيم الجوانب الآلية للبيروقراطية الأمر الذي يتطلب البحث عن البدائل الوظيفية لتحقيق الكفاءة الإدارية، فإذا افترضنا أن التخصص يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، كما يؤدي إلى الرتبة، عدم الرضا، التقليل من شعور العاملين بالانجاز، في هذه الحالة الأخيرة، نبحت عن البدائل الوظيفية لتجنب اختلال النسق، ورغم تعدد البدائل التي يمكن اقتراحها في هذا السياق إلا أنه يمكن القول أن البديل الأنسب يتمثل في الإثراء الوظيفي بمعنى شمول الوظائف المتخصصة لقدر مناسب من التنوع والمسؤولية في العمل بحيث تعطي للعامل حرية أكبر في التصرف ودرجة أكبر من الاستقلالية والرقابة على عمله ليحس بمسؤوليته عن نتائج عمله، ويشعر بأهمية عمله في إبراز وتأكيد ذاته، وعلى هذا الأساس يبدو جلياً أن البدائل الوظيفية هي صورة من صور السلوك لإيجاد الحلول المناسبة لأي معوق وظيفي، ومن ثم يصبح من الملائم أن نؤكد أن البدائل الوظيفية تمثل استجابات محددة أو وسائل فنية لإحلال بديل وظيفي محل الوظيفية المعوقة، بعرض انجاز الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها⁽²⁾.

إذا كان شعور العاملين بعدم تحقيقهم الأهداف العامة للمنظمة، فهو من جهة أخرى لا يحقق الكفاءة الإدارية للتنظيم، مما يجب البحث عن البدائل الوظيفية التي تعتبر البديل الأنسب لأي من الحلول المناسبة لأي من المعوقات الوظيفية.

وفي ضوء هذه الخلفية يطرح "ميرتون" فرضيتين أساسيتين شكلتا منطلقاً لتقديم تصوره عن المعوقات الوظيفية في التنظيم:

الفرضية الأولى: تقود استجابة أعضاء التنظيم لمواقف معينة، وتعميم هذه الاستجابة على مواقف مماثلة، إلى نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم، تنطلق هذه الفرضية من ظاهرة التعلم التنظيمي — بمعنى أن الأفراد يعمدون إلى تعميم المواقف التي تصرفوا فيها بشكل مناسب على مواقف مغايرة، في هذه الحالة، نجد الموظف حين يطبق قاعدة أو مبدأ بنجاح فإنه يكرره في مواقف مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة.

الفرضية الثانية: ينشأ التغير الذي يطرأ على شخصية العاملين عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي وهذا يوضح أن فكرة المعوقات الوظيفية تستند إلى تصور الجانب الآخر للظاهرة التنظيمية والذي أغفله "فيبر"، فهذا الأخير يرى أن الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي إلى ثبات السلوك والقدرة على التنبؤ به في حين يرى "ميرتون" أن هذا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات⁽³⁾.

(1) مجد الدين عمر خيرى خمش - مرجع سابق - ص 133.

(2) بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قبيرة - مرجع سابق - ص 132.

(3) نفس المرجع، ص 133.

ورغم ما قدمه من تحليل "روبرت ميرتون" يتضمن إشارة إلى المفاهيم الأساسية التي يعتمدها في التحليل، من هذه المفاهيم المرتبطة بالوظائف الظاهرة مقابل الوظائف الكامنة، أو غير المتوقعة من جهة، والمعوقات الوظيفية من جهة ثانية، وأخيرا البدائل الوظيفية من جهة ثالثة، فمن جهة أولى تؤدي الإجراءات المستمرة التي تتخذها سلطة، وفي إطار ممارستها لعملية الضبط إلى تحديد الاختصاصات، وتوزيع الوظائف، وفي ذلك تكمن الوظائف الظاهرة للقواعد البيروقراطية، غير أنه تظهر إلى جانب ذلك وظائف لم تكن متوقعة، وهي تحول القواعد من وسائل لتحقيق أهداف نوعية محددة إلى أهداف بحد ذاتها، وهذا ما يسميه "ميرتون" باستبدال الأهداف، وتنجم عن ذلك من جهة ثانية معوقات وظيفية في التنظيم، مما تحدث وفق استجابة أعضاء التنظيم مما يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة فيها، من خلال تكرار الموظف نفس المبدأ في مواقف معينة، وأيضا ثبات سلوك العاملين يؤدي إلى الجمود وعلى عدم القدرة على التنبؤ بمستقبل المنظمة من طرف العاملين.

الأمر الذي يحد من استجابة أعضاء التنظيم لمتطلبات عملهم، وينمي بينهم العزلة في العمل، ويصبح التنظيم من جهة ثالثة مدفوعا للبحث عن بدائل وظيفية تضمن له سير عمله، وهذا ما يجعله يبحث عن مرتكزات عملية قابلة للتحقيق بغية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المرسومة.

7- الدراسات السابقة

تمهيد:

أولاً: الدراسات الأجنبية، وتشمل كل من، دراسات:

- 1- دراسة "كريستين باستيان" Christine Bastien، الموسومة بـ: -التقدم أو التراجع في المستويات العليا للإدارة، وماذا عن نظرة النساء المديرات في المؤسسات العامة- كلية الآداب، قسم الاتصال في جامعة أوتاوا، كندا، (2011).
- 2- دراسة "سارة دينيس" Sarah Denis، الموسومة بـ: السوابق وعواقب المترتبة على تصور وجود السقف الزجاجي عند النساء المديرات جامعة، ليج، (2012-2013).

ثانياً: الدراسات العربية، وتشمل كل من، دراسات:

- 3- دراسة "دينا فهمي خالد جبر"، الموسومة بـ -الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية- قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، (2005).
- 4- دراسة "سعود بن محمد العريفي"، الموسومة بـ -المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين- كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، (2006).
- 5- دراسة "عبد الله بن سعد بن جليغم"، الموسومة بـ -المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض- قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2009).
- 6- دراسة "مؤمنة صالح الرقب"، الموسومة بـ -معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها- قسم التربية/ الإدارة التربوية، جامعة الإسلامية غزة، (2009).
- 7- دراسة "هنيدة محمد إحسان عماشة"، الموسومة بـ -أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولى المواقع القيادية- إدارة الأعمال، (2009).
- 8- دراسة "تامر يوسف أبو العجين"، الموسومة بـ -أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة- قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، (2010).
- 9- دراسة "مازن بشير سمسمة"، الموسومة بـ -أثر المعوقات الإدارية والتنظيمية في أداء المؤسسات التربوية والإعلامية في المملكة العربية السعودية- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (2012).

ثالثا: الدراسات جزائرية، وتشمل كل من، دراسات:

- 10- دراسة "جبلي فاتح"، الموسومة بـ الترقية الوظيفية والاستقرار المهني - جامعة منتوري قسنطينة/الجزائر، (2006/2005).
- 11- دراسة "الصالح ساكري"، الموسومة بـ المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية - جامعة الحاج لخضر - باتنة /الجزائر، (2008/2007).
- 12- دراسة "سعداوي زهرة"، الموسومة بـ الأفاق المستقبلية لعمل المرأة في المجتمع الجزائري - معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، (2010).

مناقشة وتقييم.

تمهيد:

تشمل الدراسات السابقة كل ما يتعلق بالدراسات المتصلة بالموضوع، وأيضا ما يتعلق بالمشكلة البحث مثل الدراسات التي استخدمت نفس المتغيرات أو استخدمت فروض مشابهة أو طرحها للنظرية التي يستند إليها الباحث، وغير ذلك من الدراسات السابقة، ومعرفة أيضا نقاط القوة والضعف للتعرف على صعوبات البحث المادية والمعرفية، وبالتالي توفير الجهد في الدراسة التي يخوضها الباحث، مما يتيح له الفرصة لتصميم بحثه على نحو أفضل، كما تشكل الدراسات السابقة أهمية كبرى لأي باحث، حيث يلجأ إليها سواء من الناحية النظرية والميدانية وتزويده بالنتائج التي توصل إليها ذات العلاقة بموضوع دراسته وهو الهدف الأساسي.

و عرضت الباحثة مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع دراستي، وهي المعوقات التنظيمية والترقية والوظيفية، وذلك للاستفادة من عرض الدراسات السابقة، وتوضيح أوجه الاختلاف والاتفاق للدراسة المراد دراستها عن الدراسات السابقة سواء من الناحية الإطار النظري أو المنهجية التي تم إتباعها، كما أيضا تحدد للباحثة الدراسات السابقة المزيد من الأهمية من خلال ما تريد الوصول إليه في موضوع الدراسة، مما توضح اختيار في مناهج الدراسة واختيار مفردات البحث واختيار أيضا الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات والأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج الدارسة.

أولاً: الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: لـ "كريستين باستيان" Christine Bastien (2011)*

Progression ou régression dans les hautes sphères de la direction:

Qu'en est-il de la perception des femmes cadres des organisations publiques? .

عنوان: "التقدم أو التراجع في المستويات العليا للإدارة"، وماذا عن نظرة النساء المديرات في المؤسسات العامة؟

وهي دراسة: "ميدانية في ثلاث المؤسسات العامة": التحالف الخدمة العامة في كندا، مركز Ressource والإقليمي لإعادة التأهيل، ومركز الصحة والخدمات الاجتماعية Gatineau، غاتينو، بكندا". استهدفت، التعرف على قضية النهوض بالنساء المديرات التنفيذيين في سوق العمل في قطاع الاتصالات، وتحديد إلى أي مدى وصل التقدم الوظيفي للكوار النسائية، في كل من الشركات الاتصالات والعلاقات العامة.

وانطلقت الدراسة من تساؤل الرئيسي، ماهي عوامل التقدم الوظيفي للمرأة في العمل، ومقارنتها من منظور زمني مع نتائج دراسات التي تم إجرائها خلال 1980؟ و تتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي سؤالين فرعيين هما:

1- ماهي أهم عوامل النجاح التقدم الوظيفي للنساء في العمل ؟

2- ما هي العوائق التي تحول دون التقدم الوظيفي للمرأة ؟

كما استخدمت، على منهج تحليل المضمون التفسيري التي من خلالها تحاول الباحثة إلى تحديد المواضيع المستجدة، أي عوامل التقدم والعقبات فيما يتعلق بحالة المديرات التنفيذيين. أما عن الأدوات جمع البيانات المستخدمة، الملاحظة، المقابلة، الاستبانة.

واستخدمت في هذه الدراسة عينة كرة الثلج التي تعتبر مناسبة لإجراء هذه الدراسة، فكان عدد النساء المديرات التنفيذيين 10، للشركات المذكور أعلاه مما وافق على إجراء المقابلة، وللتأكد من ثبات الاستبانة اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على معامل ألفا كرونباخ، وقد بلغت درجة ثبات الاستبانة (0,93) وتعد نسبه عالية وهو مؤشر على أن استبانته هذه الدراسة تتسم بدرجة ثبات إحصائي مرتفع، واستخدمت مقياس ليكرت واستخدمت التحليلات الإحصائية الوصفية باستخدام برنامج SPSS، والأساليب الإحصائية المتمثل في حساب النزعة المركزية، ومقاييس التشتت.

* Christine Bastien – **Progression ou régression dans les hautes sphères de la direction: Qu'en est-il de la perception des femmes cadres des organisations publiques?**– Thèse de maîtrise en communication organisationnelle, Thèse publié, Faculté des Arts, Département de communication, Université d'Ottawa, Canada, 2011.

<https://www.ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/19864/1/Bastien-Christine-2011-these.pdf>

مناقشة نتائج الدراسة:

لفهم وتوضيح المفاهيم المديرات في ما يتعلق أحوالهن وسير العمل، وتحديدًا فيما يتعلق العقبات وعوامل النجاح وذلك من منظور زمني، لتقييم إلى أي مدى حالة مديرات انخفض أو ارتفع ومقارنة النتائج التي تم الحصول عليها من الاستبيان والمقابلات التي أجريت مع عشرة مديرات مع تلك الدراسات التي تم إجرائها خلال 1980 فان النتائج تشير إلى:

أن العقبات التي تم تحديدها في الدراسات التي أجريت في 1980 هي على أساس الجنس وأيضًا صعوبة الجمع بين العمل والأسرة، أما التي أجريت عليهن الدراسة من النساء (التنفيذيين) والتي تقوم أيضًا على أساس التحيز وعلى أساس النوع الاجتماعي وتعتبر من العقبة الرئيسية أمام التقدم الوظيفي. ومن عوامل النجاح والعوائق التي تحول دون التقدم الوظيفي التي حددتها هذه مديرات، درست على مرحلتين، الأولى من خلال استهداف الحواجز التي تحول دون التقدم الوظيفي وعوامل النجاح في وقت لاحق، ثم مقارنة النتائج مع تلك الدراسات التي أجريت على النساء المديرات التنفيذيين في (1980) والمتمثلة فيما يلي:

1- عوائق التقدم الوظيفي:

من المقابلات، حددت العقبات التي تحول دون تقدم الوظيفي للمرأة وأنه في الترتيب من حيث الأهمية: التحيز القائم على الجنس، عدم التوازن بين العمل والحياة الأسرية، عدم القدرة على تنفيذ التغيير، الثقافة التنظيمية، السقف الزجاجي، والحدود المفروضة من قبل المرأة نفسها، وسائل الإعلام والأعراف الاجتماعية الإلزامية، المنافسة بين الزملاء، التمييز على أساس نوع الجنس كل هذه العقبات والشهادات التي أدلى بها هؤلاء المسؤولين التنفيذيين.

2- عوامل النجاح للتقدم الوظيفي:

في مجموع تم تحديد عوامل النجاح، فيما يتعلق التدرج الوظيفي في ترتيب تنازلي وهم: التقيد بالقوانين، ظروف العمل، النساء أكثر من الرجال (الكثير من النساء)، الإرشاد، المرأة في السلطة (الحركة النسوية)، العلاقات غير الرسمية والتعاون، والتحفيز بين الذكور والإناث، الأسرة المتفتحة، إتاحة الفرص بين الجنسين، الإبداع. وعموماً، فان الملاحظات التي أجريت الدراسات سنة 1980 لا تزال هي نفسها ولكن لاحظت أن هناك عدم المساواة بين الرجل والمديرات في بيئة العمل.

الدراسة الثانية: لـ "سارة دينيس" Sarah Denis (2012-2013)*

عنوان الدراسة:

"Antécédents et conséquences de la perception d'un plafond de verre chez les femmes managers".

السوابق والنتائج المترتبة على تصور وجود السقف الزجاجي عند النساء المديرات. وهي دراسة، ميدانية في الميزانيات العمومية الاجتماعية للشركات المدرجة في قاعدة البيانات في البنك الوطني البلجيكي.

استهدفت، التعرف على عوامل السقف الزجاجي الذي يعيق النساء المديرات في العمل والمتمثلة في تقييم الإجهاد السلبي، والتحيز، و عدم الرضا الوظيفي، و ترك منصب العمل، ومدى الانعكاس الذي تخله للشركات.

وجاءت الفرضيات البحث، تمثلت فيما يلي:

- 1- البعد في العلاقات بين الأشخاص له تأثير ايجابي على المعاملة التفضيلية بين (الجنسين) المتصورة
- 2- الإجراءات التنظيمية لها تأثير سلبي على المعاملة التفضيلية المتصورة
- 3- الثقافة التنظيمية ونوع الجنس لها تأثير ايجابي على المعاملة التفضيلية المتصورة
- 4- المعاملة التفضيلية المتصورة تأثر إيجاباً على السقف الزجاجي
- 5- المعاملة التفضيلية المتصورة تلعب دور الوسيط في العلاقة بين خلفية وجود السقف الزجاجي
- 6- السقف الزجاجي المتصور يؤثر إيجاباً على الإجهاد المهني السلبي
- 7- السقف الزجاجي المتصور يؤثر سلباً على التحفيز الايجابي للعمل
- 8- السقف الزجاجي المتصور يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي
- 9- السقف الزجاجي المتصور يؤثر ايجابياً على ترك وظيفة
- 10- السقف الزجاجي المتصور هو وسيط في العلاقة بين المعاملة التفضيلية في العمل

كما استخدمت في هذه الدراسة، المنهج الوصفي وأجريت الدراسة في الميزانيات العمومية الاجتماعية للشركات المدرجة في قاعدة البيانات في البنك الوطني البلجيكي وتركزت على المفاهيم المديرات وكانت عينة البحث من 320 امرأة قيادية، وتم اختيار شركة من بين أولئك الذين لديهم أكبر عدد من النساء، التي يمكن أن تشارك في البحث الدراسة، و استخدمت الملاحظة المقابلة وقد تم تصميم نسختين من الاستبانة، واحدة باللغة الفرنسية والأخرى باللغة الانجليزية وأجريت الاختبار الاستبيان، مما طبق هذا الاختبار القبلي على خمسة مسؤولين تنفيذيين، تم توزيع الاستبيان وجمع البيانات واستخدمت الباحثة التوزيع عبر برنامج استطلاع على الانترنت وتم جمع الاستبيان مدة ثلاثة أسابيع و سجلت البيانات التي

* Sarah Denis – **Antécédents et conséquences de la perception d'un plafond de verre chez les femmes managers**– Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade de Master en sciences psychologiques à finalité spécialisée en psychologie du travail et des organisations, un mémoire publié, Université de Liège, 2012-2013.
<http://www.s-d.be/en/download/media/138/sarah-denis-ulg.pdf>.

تم جمعها في شكل اكسل وتمت المعالجة الإحصائية، تم قياس البيانات الاجتماعية الديموغرافية والاجتماعية والمهنية مثل السن والحالة المدنية و الأقدمية داخل المنظمة، والعمل الحالي في المنظمة وتم استخدام الأسئلة الاختيار باعتبارها أسئلة مفتوحة، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي وللتأكد من ثبات الاستبانة اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على معامل ألفا كرونباخ، وقد بلغت درجة ثبات الاستبانة (0,70) وتعد نسبه عاليه وهو مؤشر على أن استبانة هذه الدراسة تتسم بدرجة ثبات إحصائي مرتفع، واعتمدت هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية من خلال البيانات المتوصل إليها تم جمعها للتحليل الإحصائي وفق حزمة (spss) باستخدام الأساليب الإحصائية منها: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

مناقشة نتائج الدراسة:

- 1- البعد بين الأشخاص (العلاقات بين العاملين) يكون لها تأثير كبير جدا ومباشر على السقف الزجاجي، فالمرأة هي أقل فرصة للحصول على الحق في اتخاذ القرارات الإدارية، ومحدودية فرص للحصول على المعلومات الهامة في المنظمة، بحيث يعاملن بطريقة مختلفة عن الرجال وبناء على ذلك، فانه هناك وجود سقف زجاجي في المنظمة.
- 2- أن الإجراءات التنظيمية يكون لها تأثير كبير جدا ومباشر على السقف الزجاجي وهذه الصعوبات التنظيمية تعزز مفهوم سقف زجاجي ومن سلبياتها، عدم وجود الموضوعية في المعايير المستخدمة، بحيث تكون غير متعادلة في الحصول على التدريب وترقية الموظفين، فانه من المحتمل وجود المعاملة التفضيلية وسقف الزجاجي، ومن الواضح أن هذه المعايير الغير موضوعية تضمن إلى حد ما أن المرأة تقيم وتعامل وفقا لجنسها، وهي وحدها عرضة لذلك.
- 3- ما تزال الثقافة التنظيمية لوصف الأدوار التي يجب أن تقر من قبل كل من الرجال والنساء وأن المديرات هن ضحايا سقف زجاجي، ووجود الثقافة التنظيمية للاعتقاد بأن النساء أقل الموهوبين للإدارة، أقل مرونة من الرجال، وبالتالي هذه المعتقدات تؤثر في اختيار المرشحين للترقية، وقد يشجع مثل هذه الصور النمطية في المنظمة.
- 4- المعاملة التفضيلية تكمن في تصور وجود سقف زجاجي، وأن أداء الرجال والنساء في العمل يتم من خلال تقييم في العمل وأن توزيع المكافآت يعتمد على الجنس، ويزيد من ادراك أن هناك حواجز للنهوض بالمرأة في المنظمة، هذا يدل مرة أخرى في لا المساواة في المعاملة التي تقوم على اختلاف في الجنس.
- 5- وتشير هذه الفرضية الثانية إلى، أن العامل بين ما يبذله من جهود في العمل وبين ما يحصل عليه من المكافآت يولد مشاعر سلبية تكون في(قلة في الأجور وفرص العمل واحترام الذات)، مما يؤثر السقف الزجاجي على النساء وتشكل النمطية في إنشاء السقف الزجاجي.
- 6- يؤثر السقف الزجاجي المتصور إيجابا على الإجهاد المهني السلبي.
- 7- يؤثر السقف الزجاجي المتصور سلبا على التحيز في العمل.
- 8- يؤثر السقف الزجاجي المتصور سلبا على الرضا الوظيفي.
- 9- يؤثر السقف الزجاجي المتصور إيجابا على ترك وظيفة.

10- يشير السقف الزجاجي إلى السياج مما يحول وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا، بغض النظر عن الخبرة في العمل، وأيضا وجود المعاملة التفضيلية بين الجنسين (ذكر وأنثى)، مما يظهر السقف الزجاجي، وتكون الافتراضات الرئيسية التالية: أقل الفرص في عدم الوصول إلى المعلومات والإجراءات التنظيمية القائمة على القوالب النمطية بين الجنسين، زيادة سقف الزجاجي مما يؤثر على عمل المرأة نتيجة لذلك، أقل رضا وأقل تحفيز في العمل، ونتيجة لهذه الصعوبات تكون لها نية في ترك العمل في المنظمة.

ثانيا: الدراسات العربية:

الدراسة الثالثة: لـ " دينا فهمي خالد جبر " (2005)*.

بعنوان: "الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية".

وهذه الدراسة: "دراسة ميدانية في قطاع العام في منطقة شمال الضفة الغربية". استهدفت التعرف على، درجة الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية (نابلس، وجنين، وطولكرم، وطوباس، وقلقيلية، وسلفيت). ومنه جاء تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: ما الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر النساء العاملات، وما أثر المتغيرات الديموغرافية (المؤسسة، والحالة الاجتماعية، وعدد الأبناء، ومكان الإقامة، ومكان العمل، والعمر، والتحصيل العلمي، ودوافع العمل، والمحافظة، وعدد سنوات العمل، ومقدار الدخل الشهري). وجاءت الفروض كالتالي:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر النساء العاملات، تعزى لمجالات الدراسة الآتية: (الأسرية والاجتماعية والإدارية والسياسية والقانونية).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة، في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر النساء العاملات تعزى لمتغير المؤسسة التي تعمل فيها.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط الدرجة الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة، في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر النساء العاملات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسط الدرجة الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر النساء العاملات تعزى لمتغير عدد الأبناء.

* دينا فهمي خالد جبر - الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة

الغربية - رسالة الماجستير منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005.

<http://scholar.najah.edu/sites/default/files/all-thesis/413.pdf>

- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط الدرجة الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة، في القطاع العام، في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر النساء العاملات تعزى لمتغير مكان الإقامة.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط الدرجة الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة، في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر النساء العاملات تعزى لمتغير مكان العمل.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط الدرجة لصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة، في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر النساء العاملات تعزى لمتغير العمر.
- 8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط الدرجة الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة، في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر النساء العاملات تعزى لمتغير التحصيل العلمي.
- 9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط الدرجة الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر النساء العاملات تعزى لمتغير دوافع العمل.
- 10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط الدرجة الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام، في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر النساء العاملات تعزى لمتغير المحافظة.
- 11- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط الدرجة الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام، في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر النساء العاملات تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.
- 12- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط الدرجة الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر النساء العاملات تعزى لمتغير مقدار الدخل الشهري.
- اعتمد الباحث في الدراسة، على المنهج المسحي الوصفي، والذي اعتبر منهجا ملائما لطبيعة الدراسة و أهدافها، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع موظفات القطاع العام في منطقة شمال الضفة 2006 وكان عددهن (10660) موظفة، موزعات على وزارات السلطة - الغربية للعام 2005 (الفلسطينية في المحافظات، و عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية، حيث تكونت من 7 % من مجتمع الدراسة حيث بلغ عددها (746) موظفة، استجاب منهن (550) موظفة، مثلت 74 من الاستبيانات التي وزعت على أفراد عينة الدراسة، كما مثل عددها 5،2 % تقريبا من أفراد مجتمع الدراسة، وبلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية وفق معادلة ألفا كرونباخ (0.93).
- وتم إعداد أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة لتحديد الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام، وقد اشتملت الاستبانة بشكلها النهائي بعد التحقق من صدق وثبات الأداة، استخدمت الدراسة المعالجات الإحصائية الآتية: التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، واختبار تحليل Wilk's التباين الأحادي، واختبار تحليل التباين متعدد القياسات المتكرر والإحصائي للمقارنة بين المتغيرات التابعة في الدراسة، واختبار سيداك، واختبار شيفيه، Lambda للمقارنة البعدية LSD.

وكشفت الدراسة على النتائج التالية:

- 1- أن الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية كانت مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي: الصعوبات القانونية، الصعوبات السياسية، الصعوبات الاجتماعية والأسرية، الصعوبات الإدارية.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$) في الصعوبات الإدارية بين وزارة التربية والتعليم، ووزارات أخرى، ولصالح الوزارات الأخرى تعزى لمتغير المؤسسة.
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$) في الصعوبات الإدارية بين المدينة والقرية، ولصالح المدينة تعزى لمتغير مكان الإقامة، مكان العمل.
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$) في الصعوبات السياسية بين فئة (33-49)، وفئة العمر (40-46) ولصالح فئة العمر (40-46).
- 6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$) في مجالات الصعوبات الاجتماعية والأسرية، والصعوبات السياسية، والدرجة الكلية، لصالح دافع الحاجة الاقتصادية، تعزى لمتغير دوافع العمل.
- 7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$) في مجالات الصعوبات الاجتماعية والأسرية، تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.
- 8- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$) في مجالات الصعوبات السياسية تعزى لمتغير مقدار الدخل الشهري.
- 9- تبين أن بند المحسوبية والواسطة، هو أكبر الصعوبات المحتملة التي تؤثر في عمل المرأة، وتلاهما في ذلك الاحتلال، والحواجز في الانتفاضة، فيما كان بند الأثر المدنية و النسوية أقل صعوبة محتملة في عمل المرأة.
- 10- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى في الصعوبات الاجتماعية والأسرية بين فئة عدد سنوات العمل من 1-5 سنة، وفئة عدد سنوات العمل 6-11 و لصالح فئة عدد سنوات العمل 1-5 سنوات.
- 11- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط درجة الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر النساء العاملات تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.
- 12- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط درجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الصعوبات السياسية بين فئة الدخل الشهري ولصالح فئة الدخل الشهري.

الدراسة الرابعة: لـ "سعود بن محمد العريفي" (2006)*.

بغنوان: "المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين".

وهي دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن بمدينة الرياض". استهدفت، تحديد المعوقات التنظيمية التي تعيق الإبداع الإداري للعاملين في أجهزة الأمن العام بمدينة الرياض والمتعلقة بالقيادة، الحوافز، الأنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات والمعلومات المركزية وتقويض الصلاحيات، الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ضغوط العمل، انعدام روح العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل.

- انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ماهي المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين في وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض؟ وجاء التساؤلات التالية:
- 1- ما هي خصائص العاملين في وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض؟ وما خصائص الوحدات التي يعملون بها؟
 - 2- ما هي المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين بوحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام المتعلقة بالقيادة؟
 - 3- ما هي المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين بوحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام المتعلقة بالحوافز؟
 - 4- ماهي المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين بوحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام المتعلقة بالأنظمة وإجراءات العمل؟
 - 5- ماهي المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين بوحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام المتعلقة بالاتصالات والمعلومات؟
 - 6- ماهي المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين بوحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام المتعلقة بالمركزية؟
 - 7- ماهي المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين بوحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام المتعلقة بالإمكانيات المادية والبشرية؟
 - 8- ماهي المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين بوحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام المتعلقة بضغوط العمل؟
 - 9- ما هي المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين بوحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام المتعلقة بانعدام روح العمل الجماعي؟
 - 10- ما هي المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين بوحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام المتعلقة بالعلاقات داخل العمل؟

* سعود بن محمد العريفي - المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين - رسالة الماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006.

اعتمدت الباحثة، على المنهج الوصفي المسحي حيث أن هذا المنهج مناسب لطبيعة الدراسة، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية، التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، أما عن الأدوات المنهجية في هذه الدراسة، الكتب والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع الإداري، و الاستبانة وتقاس كل فقره من هذه الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي الذي يندرج من موافق تماماً إلى غير موافق تماماً، لمعرفة درجة أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة، ويتلاءم المقياس الخماسي مع قدرات الباحثين في إعطاء الإجابات الدقيقة في الخيار المناسب من الخيارات الخمسة التي يطرحها هذا المقياس، تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة بجامعة الملك عبد العزيز، وللتأكد من ثبات الاستبانة أعتمد الباحث في هذه الدراسة على معامل ألفا كرونباخ، وقد بلغت درجة ثبات الاستبانة (0.89) وتعد نسبه عاليه وهو مؤشر على أن استبانة هذه الدراسة تتسم بدرجة ثبات إحصائي مرتفع.

بحيث طبقت الاستبانة، على كافة العاملين في وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض وهي كالتالي: مديرية الأمن العام، الإدارة العامة لدوريات الأمن، الإدارة العامة للمرور، الإدارة العامة لمكافحة المخدرات، الإدارة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، القوات الخاصة لأمن الطرق، قوات الطوارئ الخاصة، قوات أمن المنشآت، شرطة منطقة الرياض، شئون الإمداد والتموين، إدارة التدريب، الأمن الجنائي، وقد بلغ عددهم (123) شخصاً.

كشفت نتائج الدراسة مايلي:

- 1- إن العاملين في وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض أغلبهم (72.3%) تتراوح أعمارهم ما بين (25) إلى أقل من (45) سنة وأكبر نسبة منهم حاصلون على بكالوريوس (44.5%) كما أن هناك تقارب بين عدد الضباط وضباط الصف، وأن أكبر نسبة تتراوح سنوات خبرتهم من (15) إلى أقل من (20) سنة.
- 2- إن المستوى التنظيمي لوحدات التطوير الإداري (50.4%) منها إدارة، و(44.5%) منها قسم، والارتباط التنظيمي لها إدارة وسطى، وأن عدد العاملين في هذه الوحدات قليل.
- 3- إن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والخاصة بعنصر القيادة درجتها منخفضة حيث أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ (2.49) واتضح أن أهم المعوقات الخاصة بالقيادة تتمثل في الآتي:
وجود صراع بين الرئيس وبعض الرؤساء، وميل الرؤساء إلى التردد في إضافة مسؤوليات جديدة للعاملين وجود صراع بين الرئيس وبعض المرؤوسين.
- 4- إن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والخاصة بالحوافز المادية والمعنوية درجتها متوسطة (2.93) وتبين أن أهم المعوقات الخاصة بالحوافز هي: أن الحوافز لا تقدم في وقتها، وعدم منح الحوافز وفقاً لمعايير واضحة لجميع العاملين، وعدم ارتباط الحوافز بمعدلات الأداء.
- 5- إن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والخاصة بالأنظمة وإجراءات العمل درجتها متوسطة (3.06) وقد اتضح أن أهم المعوقات الخاصة بالأنظمة وإجراءات العمل هي: الالتزام الحرفي باللوائح والتعليمات في أداء العمل، هيمنة الناحية النظامية (القانونية) على أداء الأعمال في الوحدات الإدارية المدروسة عدم اهتمام الإدارة بتعديل لوائح العمل.
- 6- إن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والخاصة بالاتصالات والمعلومات وجدت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.92)، وقد تبين أن أهم المعوقات الخاصة بالاتصالات تتمثل فيما يلي تأخر وصول المعلومات عن الوقت المناسب، كثرة الأخطاء في المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين في وحدات التطوير، عدم وجود نظام واضح للمعلومات.

- 7- إن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والخاصة بالمركزية وتفويض الصلاحيات وجدت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.47) وقد اتضح أن أهم المعوقات المتعلقة بالمركزية وتفويض الصلاحيات تتمثل فيما يلي: أن الرؤساء يؤكدون بشدة على وجوب التمسك بحرفية القرارات الصادرة من الإدارة المركزية، تركيز السلطة بأيدي الرؤساء فقط، تمسك الرئيس بالصلاحيات وعدم تفويضها لمعاونيه.
- 8- إن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والخاصة بالإمكانيات المادية والبشرية وجدت بدرجة مرتفعة (3.52)، و اتضح أن أهم المعوقات الخاصة بالإمكانيات المادية والبشرية تتمثل فيما يلي: قلة عدد الموظفين في وحدات التطوير، عدم توفر التأهيل العلمي المناسب لموظفي التطوير الإداري، عدم توفر الخبرة العلمية الكافية للعمل في مجال التطوير.
- 9- إن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والخاصة بضغط العمل وجدت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.97) وأظهرت النتائج أن أهم المعوقات الخاصة بضغط العمل تتمثل فيما يلي: وجود نقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، إن كمية العمل المطلوبة من الموظف كبير لدرجة عدم استطاعته إنجاز هذه الأعمال في الوقت المحدد.
- 10- إن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والخاصة بانعدام روح العمل الجماعي جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.52)، واتضح أن أهم المعوقات الخاصة بانعدام روح العمل الجماعي تتمثل في عدم وجود معايير تمكن أعضاء القسم من تقييم تقدمه من عدمه حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.02).
- 11- إن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والخاصة بالعلاقات داخل العمل جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.51).

الدراسة الخامسة: لـ "عبد الله بن سعد بن جليغم" (2009)*.

- بعنوان: "المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض"**
وهي دراسة: "ميدانية في إدارة جوازات مدينة الرياض".
- استهدفت، التعرف على أهم المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض.
- انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:** ما علاقة المعوقات التنظيمية بفاعلية إدارة الوقت من جهة نظر الأفراد العاملين في إدارة جوازات مدينة الرياض؟ وجاء التساؤلات الدراسة مايلي:
- 1- ما المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض؟.
 - 2- ما مستوى فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض؟.
 - 3- ما السبل الممكنة للحد من هذه المعوقات وتقليل أثارها السلبية؟.
 - 4- ما العلاقة بين المعوقات التنظيمية وفاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض كما تعكسها وجهات نظر المبحوثين؟.

* عبد الله بن سعد بن جليغم- المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض - رسالة الماجستير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين لعلاقة المعوقات التنظيمية بفاعلية إدارة الوقت بالاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟
اعتمد الباحث في الدراسة، على المنهج الوصفي بمدخله، المدخل المسحي لاستقصاء آراء أفراد الدراسة والمدخل الوثائقي في تحليل أدبيات الدراسة من مراجع أساسية.
عرضت الأداة الدراسة الاستمارة على المحكمين 12، وهو صدق ظاهري للأداة، والثبات من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، بحيث طبقت الاستمارة في هذه الدراسة على جميع الأفراد العاملين في إدارة جوازات مدينة الرياض، بحيث اتبع أسلوب الحصر الشامل، وبعد التطبيق حصل الباحث على 243 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ويعتبرها الباحث أنها عينة عشوائية كبيرة الحجم.

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة والمتمثلة في، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي الموزون المرجح weighted Mean يفيد ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون، المتوسط الحسابي Moyenne لمعرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن محاور الدراسة، استخدام اختبار مربع كاي، معامل ارتباط بيرسون، استخدام اختبار للعينات المستقلة، استخدام تحليل التباين الأحادي، استخدام اختبار L S D لتحديد صالح الفروق.
كشفت نتائج الدراسة مايلي:

- 1- غياب الحوافز المشجعة على استثمار الوقت بكفاءة.
- 2- العلاقات الجيدة بين العاملين التي تساهم في إنسانية العمل.
- 3- تحديث اللوائح والأنظمة لتواكب التقنية الحديثة.
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض) بالاختلاف متغير العمر.
- 5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم 40 سنة فأعلى.
- 6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض) بالاختلاف متغير المستوى التعليمي.
- 7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الجنود وأفراد الدراسة برتبة عريف) السبل الممكنة للحد من المعوقات التنظيمية والعمل على تقليص أثارها السلبية) لصالح أفراد الدراسة برتبة عريف.
- 8- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية التي تحد من فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض (السبل الممكنة للحد من المعوقات التنظيمية والعمل على تقليص أثارها السلبية) بالاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الوقت.

الدراسة السادسة: لـ "مؤمنة صالح الرقب" (2009)*.

عنوان الدراسة: "معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها".

وهي دراسة: "ميدانية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة".

استهدفت، التعرف على أكثر المعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، وجاء طرح الفروض مايلي:

1- ما أكثر المعوقات شيوعا والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين؟

2- ما درجة اختلاف تقدير العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة في تلك المؤسسات تبعا لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر)، الجنس (ذكور، إناث)، التصنيف الوظيفي (أكاديمي، أكاديمي إداري، إداري)، سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

3- ما سبل التغلب على المعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة؟

استخدمت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للعام الدراسي: 2010/2009، في ثلاث جامعات (الجامعة الإسلامية بغزة، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى (والفرغين على الكادر) الأكاديمي، الأكاديمي إداري، إداري)، والبالغ عددهم (1148) عامل وعاملة، وقد بلغت عينة الدراسة (301) عامل وعاملة، استجاب منهم 284 فردا، أي ما نسبته % 94.4 من عينة الدراسة الفعلية). وطبقت استبانة المكونة من (50) فقرة موزعة على (3) مجالات: (المعوقات الاجتماعية، المعوقات السياسية، المعوقات الشخصية)، وقد تم عرض الاستبانة على (17) محكما، وتم التحقق من صدق الاستبانة، وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) فردا، وذلك قبل تطبيقها على عينة الدراسة، وقامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية لتحليل استجابات أفراد العينة، فقد استخدمت معامل ارتباط بيرسون لإيجاد (SPSS) صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وتحديد الثبات الاستبانة وذلك باستخدام الطريقتين: طريقة التجزئة النصفية، طريقة ألفا كرونباخ، واستخدمت اختبار T-test وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير (الجنس)، كما استخدمت أسلوب تحليل التباين الأحادي (one-way Anova) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد السنوات، متغير الجامعة، متغير التصنيف الوظيفي.

*مؤمنة صالح الرقب-معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها- رسالة الماجستير منشورة، قسم التربية/ الإدارة التربوية، جامعة الإسلامية غزة، 2009.

كشفت الدراسة على النتائج التالية:

- 1- أكثر المعوقات التي عبر عنها أفراد عينة الدراسة هي مجال (المعوقات الاجتماعية) إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.654) وبوزن نسبي (73.08) وبدرجة توافر كبيرة، وتلاه مجال (المعوقات السياسية) بمتوسط حسابي (3.519) وبوزن نسبي (70.38) وبدرجة توافر كبيرة، وتلاه مجال (المعوقات الشخصية) بمتوسط حسابي (3.318) وبوزن نسبي (66.36) وبدرجة توافر متوسطة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعا لمتغيرات الدراسة (الجامعة، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة).
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعا لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور.

الدراسة السابعة: دراسة: "هنيدة محمد إحسان عماشة" (2009)*.

بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية". استهدفت الدراسة، الكشف عن أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية، فهي لم تحصى لشغل مناصب ومواقع رئيسية. و يجب تشخيص العوامل التي تواجه المرأة وتبعدها عن تولي المواقع القيادية، واتخاذ الخطوات لتعزيز قدرات المرأة الأردنية، انطلقت الدراسة من نوعين من الفرضيات هما:

فرضيات التأثير (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعوامل التنظيمية (التأهيل والتدريب، وعدم المساواة في العمل، وضعف دعم الإدارة العليا، وظروف وصعوبات العمل) في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية عند مستوى دلالة (0,05).

(H02): لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعوامل الاقتصادية (الراتب، والمكافآت، والحوافز) في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية عند مستوى الدلالة (0,05).

فرضيات الاختلاف (H01): لا يوجد اختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية تبعا للاختلاف الخصائص الديمغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأطفال، المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة العملية، جهة العمل، الموقع الإداري، جهة العمل، عند مستوى الدلالة (0,05)).

استخدمت الباحثة المجال المكاني لدراسة هذا الموضوع في المؤسسات، واستخدمت عينة البحث والمتضمنة تسع وزارات كاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، بالإضافة إلى تسع مؤسسات تعنى بالمرأة وحقوقها وتعمل في المملكة الأردنية الهاشمية، ويتكون المجتمع الدراسة من جميع الوزارات الأردنية،

* هنيدة محمد إحسان عماشة- أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية- رسالة ماجستير منشورة، في إدارة الأعمال، 2009.

وطبقت الاستبانة على 25 وزارة، واعتمدت الدراسة على أساليب القياس والاختيار اتبعت أسلوب القياس لمستند على مقياس (likert و1961) الخماسي اعتمدت على بعضها للاختيار، وحرصت الباحثة على أن ينجز ملء الإستبانة، بحضورها وقد بلغ عدد المحكومين (8)، وبلغت نسبة الاستجابة (100%) كما قامت بقياس ثبات الأداة من صدقها، استخدمت مقياس بحساب (Alpha Crombach)، حيث أن أسلوب "كروبناخ" يعتمد على الاتساق لأداء الفرد من فقرة إلى أخرى ويشير إلى قوة الارتباط بين فقرات التماسك واستخدمت (Alpha 60,0)، هو الأنسب في الإدارة العلوم الإنسانية كما تصورت الباحثة، وأدوات الدراسة استخدمت الإستبانة (25 سؤال) واعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية، استخدمت الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحليل بيانات الإستبانة والاختبار (Smrnov-Kolmogorov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات والمتوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار، اختبار T، اختبار F، اختبار Scheffe المقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية.

وكشفت نتائج الدراسة:

لاختبار الفرضية استخدمت اختبار T واستخلصت عدم وجود تأثير دال إحصائي عند مستوى الدلالة (0,05) لتأهيل والتدريب في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية حيث كانت قيمة (T) غير دال عند المستوى الدلالة ($a < 0,05$) بقيمة بلغت 1,220 وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة).
أما الفرضية الثانية فقسمت الباحثة إلى فرضيتين فرعيتين وتم استخدام اختبار T، وتبين عدم وجود تأثير إحصائي عند مستوى الدلالة ل ($a < 0,05$) لراتب في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية حيث كانت القيمة المختبر الإحصائي (T) غير دال عند مستوى الدلالة ($a < 0,05$) بقيمة بلغت (1,898)، وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة).
أما الفرضية الاختلاف فقد استخلصت الباحثة باختبار الفرضية وتم تقسيمها إلى ثمانية فرضيات فرعية، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي "one way a nova" لاختبار كل فرضية فرعية على حدة وبينت من خلال النتائج عدم وجود اختلاف دال إحصائي عند مستوى الدلالة ($a < 0,05$) في العوامل التنظيمية والاقتصادية يعزى للعمر حيث كانت قيمة المختبر الاحصائي (F) غير دال عند مستوى الدلالة ($a < 0,05$) بقيمة بلغت (100,1) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة).

الدراسة الثامنة: لـ "تامر يوسف أبو العجين" (2010) *.

بعنوان: "أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة".

وهذه الدراسة: "ميدانية في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة". واستهدفت، للتعرف على أثر المعوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، وتقديم مقترحات وتوصيات تساعد على مشكلة معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية. وكان التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر المعوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة؟

وجاءت الفروض كالتالي:

- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط وأسلوب الإدارة العليا وأداء هيئات الحكم المحلي.
- 2- أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سياسات تنمية الموارد البشرية، وأداء هيئات الحكم المحلي.
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات العمل الإداري والتنظيمي وأداء هيئات الحكم.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، مستوى الوظيفة، الخبرة، المؤهل العلمي، مكان العمل، الراتب).
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، والفروق لصالح فئة "الأرامل والمطلقين". والاعتماد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة حول مشكلة البحث، أما الأدوات المنهجية، الاستبانة، إذ طبقت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية مكون من 395 موظف موزعين على مجتمع الدراسة وكانت نسبة عينة الدراسة 50% الأصل البالغ 395.
- أما الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة، الاستعانة ببرنامج spss للتحليل الإحصائي، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات معادلة سبيرمان بروان للثبات، اختبار كولو مجروف، سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، اختبار لمتوسط عينة واحدة لمعرفة الفرق بين المتوسط الفقرة والمتوسط الحيادي، اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر، اختبار شفيه للفرق المتعددة بين المتوسطات.

وكشفت نتائج الدراسة مايلي:

- 1- أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط وأسلوب الإدارة العليا وأداء هيئات الحكم المحلي.
- 2- أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سياسات تنمية الموارد البشرية، وأداء هيئات الحكم المحلي.
- 3- أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات العمل الإداري والتنظيمي وأداء هيئات الحكم.

* تامر يوسف أبو العجين- أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة- رسالة الماجستير منشورة ، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، مستوى الوظيفة، الخبرة، المؤهل العلمي، مكان العمل، الراتب).

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، والفروق لصالح فئة "الأرامل والمطلقين".
الدراسة التاسعة: دراسة: لـ "مازن بشير سمسمية" (2012)*.

بعنوان: "أثر المعوقات الإدارية والتنظيمية في أداء المؤسسات التربوية والإعلامية في المملكة العربية السعودية".

وهذه الأخيرة، حالة على المؤسسات التربوية والإعلامية بمدينة الرياض، (الشركة الوطنية للتربية والتعليم (مدارس التربية النموذجية)، (الشركة المحسن للتجارة) (مدارس الإحسان الأهلية)، (شركة روابي مجد الدولية) وقناة المجد الفضائية).

استهدفت الدراسة، تحديد أهم المعوقات الإدارية والتنظيمية في المؤسسات التربوية والإعلامية في المملكة العربية السعودية، والتعرف إلى دور الإدارة من منظور الإسلامي في تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم. وانطلقت مشكلة الدراسة من خلال طرح تساؤل العام التالي:

ماهي أهم المعوقات الإدارية والتنظيمية في المؤسسات التربوية والإعلامية في المملكة العربية السعودية؟
ويتفرع عنه فرضيات الدراسة، جاءت على النحو التالي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإدارة في المنظمات وبين بعض التصرفات السلوكية للقادة الإداريين.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإدارة في المنظمات وبين أداء بعض القادة الإداريين.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإدارة في المنظمات وبين ضعف أداء بعض القادة الإداريين.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإدارة في المنظمات وبين ضعف التنظيم الإداري في المنظمات.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإدارة في المنظمات وبين عدم وجود قوانين ونظم متبعة لدى الإدارة في المنظمات.

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإدارة في المنظمات وبين البعد عن الالتزام الإسلامي الأخلاقي لدى الإدارة في المنظمات.

كما استفاد من المنهج التاريخي لإعطاء فكرة عن الإطار النظري و أيضا المنهج الوصفي الذي يتلائم مع هذه الدراسة.

وطبقت أداة الدراسة الاستبانة على 200 موظف، العاملين في مدارس الإحسان الأهلية (إداريين مدرسين) ومدارس التربية النموذجية الأهلية (إداريين، مدرسين) وقناة المجد الفضائية إداريين من مختلف الجنسيات الموجودة بمدينة الرياض، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي هي موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة لمحاول الاستبانة، واستخدم معامل ثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة وجاءت قيم ثبات لكل محور من محاور وبلغت (0.96) وهذه القيمة مرتفعة جدا تشير إلى وجود ثبات عالي في

* مازن بشير سمسمية- أثر المعوقات الإدارية والتنظيمية في أداء المؤسسات التربوية والإعلامية في المملكة العربية السعودية- أطروحة الدكتوراه منشورة، قسم الإدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012.

<http://repository.sustech.edu/handle/123456789/1714>.

بيانات الدراسة، كما عرض الأداة على المحكمين في مجال البحث العلمي، أما صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات الإستبانية، كما استخدم الصدق البنائي وذلك من خلال حسابه كل من محاور الدرجة الكلية تأكد أن جميع المحاور ترتبط ارتباطاً ذو دلالة إحصائية وهذا يشير إلى وجود صدق بنائي في محاور الدراسة وعند توزيع الإستبانية على أفراد المجتمع البحث بشكل عشوائي تم استرجاع (124) استبانة صالحة للتحليل، واعتمدت هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية من خلال البيانات المتوصل إليها تم جمعها للتحليل الإحصائي وفق حزمة (spss) باستخدام المؤشرات، الأساليب، الاختبارات الإحصائية منها: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وتستخدم التباين الأحادي "one way anova"، و اختبار شيفيه واختبار "ISD" لمعرفة صالح الفروق.

وتوصل إلى النتائج التالية:

- 1- اتضح وجود فروق دالة إحصائية بين محور الدراسة (معوقات الإدارة في المنظمات وبين بعض التصرفات السلوكية للقادة الإداريين) مع متغير طبيعة العمل والفروق كانت بين طبيعة العمل (ميداني، إداري) وذلك لصالح أفراد طبيعة العمل (إداري).
- 2- كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في محور (معوقات الإدارة في المنظمات وبين أداء بعض القادة الإداريين) حسب متغير المؤهل التعليمي، وحسب متغير عدد الدورات.
- 3- كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في محور (معوقات الإدارة في المنظمات وبين ضعف أداء بعض القادة الإداريين) مع متغير عدد سنوات الخبرة ومتغير المؤهل التعليمي، و متغير عدد الدورات.
- 4- كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في محور (معوقات الإدارة في المنظمات وبين ضعف التنظيم الإداري في المنظمات) مع متغير المؤهل التعليمي.
- 5- كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في محور (معوقات الإدارة في المنظمات وبين عدم وجود قوانين ونظم متبعة لدى الإدارة في المنظمات) حسب متغير المؤهل التعليمي، وحسب متغير عدد الدورات.
- 6- كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في محور (معوقات الإدارة في المنظمات وبين البعد عن الالتزام الإسلامي الأخلاقي لدى الإدارة في المنظمات) مع متغير المؤهل التعليمي، ومع متغير عدد الدورات.

ثالثا: الدراسات الوطنية:

الدراسة العاشرة: لـ "جبلي فاتح" (2006/2005)*.

بعنوان: "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني".

وهي دراسة: "حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب- قسنطينة". استهدفت، معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأسس المتبعة في سياسة الترقى، وانطلقت الدراسة، وجاء التساؤل الرئيسي أن هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، وجاء من طرح التساؤلات التالية:

- 1- هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف؟
 - 2- هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية؟
 - 3- هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف وبين زيادة شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة؟
 - 4- هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمال وعدم تغيبهم عن العمل؟
- اعتمد الباحث في الدراسة، على منهج المسح الاجتماعي بالعينة وهو إحدى تطبيقات المدخل الوصفية وإحدى أساليب المنهج الوصفي الذي يعتبر على أنه الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق الراهنة. أما عن الأدوات المنهجية المستعملة، الملاحظة، المقابلة، والاستمارة، أما الأساليب الإحصائية المعتمدة: حساب التكرارات والنسب المئوية، وطبقت الاستمارة، 90 مفردة على الطريقة العشوائية البسيطة، وعليه فقد أخذ عينة مقدرة من 90 مفردة من مجموع مفردات عددها 903 هذا بنسبة مختارة مقدرة بـ 10%.
- وكشفت نتائج الدراسة:

- 1- أن للترقية دور كبير في رفع معنويات الأفراد، وتعتبر مطلب أغلبية العمال بغض النظر عن مراكزهم وأدوارهم، فعن طريق يتم تحسين الظروف المادية والمعنوية بزيادة الأجر، واكتساب مركز اجتماعي ومهني قصد تحسين الأداء وتنمية القدرات المهنية، مما يضمن لهم التقدير والاحترام داخل المؤسسة وخارجها، وبالتالي يحقق الرضا والاستقرار في العمل.
- 2- كما يرتبط الاستقرار بعدة متغيرات تنظيمية أخرى كالظروف الفيزيائية و ملائمة العمل جسميا وذهنيا و طريقة العمل و الارتياح في العمل من عدمه.
- 3- يعتبر مؤشرا إيجابيا لاستقرارها واحتوائها على الكفاءات العالية، والولاء المتبادل بين العمال و المؤسسة التي ينتمون إليها.
- 4- فالترقية متطلب وظيفي من أجل تحقيق الولاء و الاستقرار في العمل و الانتماء الفعلي للمؤسسة.

* جبلي فاتح - الترقية الوظيفية والاستقرار المهني - رسالة الماجستير منشورة، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة/الجزائر، 2006/2005.

الدراسة الحادية عشر: لـ "الصالح ساكري" (2008)*.

بغنوان: "المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية".

وهي دراسة: "ميدانية بولاية باتنة ثلاث بلديات (باتنة- فسديس- عين توتة) نموذجاً". استهدفت، التعرف على المعوقات التنظيمية وتأثيرها على فعالية الجماعة المحلية ومنه تأثيرها على العمليات التنظيمية موضوع الدراسة، وانطلقت الدراسة من تساؤل الرئيسي، هل تؤثر المعوقات التنظيمية على فعالية العمليات التنظيمية (لا مركزية الإدارية - التخطيط - تسيير الموارد البشرية- اتخاذ القرارات) بالجماعة المحلية؟ وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي عدة من أسئلة الدراسة وهي:

- 1- هل كلما تدخلت أو ظهرت المعوقات التنظيمية في الأداء الوظيفي لعملية اللامركزية الإدارية أدت إلى الحد من فعاليتها، مما ينعكس سلباً على أهداف الجماعة المحلية؟
- 2- هل كل خلل وظيفي مصدره المعوقات التنظيمية في عملية التخطيط بالجماعة المحلية يعد معوقاً تنظيمياً ويحد من فعاليتها وينعكس سلباً على برامج التخطيط التنموي؟
- 3- هل تؤدي سيطرة واعتماد المعوقات التنظيمية في سير عملية تسيير الموارد البشرية بالجماعة المحلية إلى انخفاض فعالية أداء العنصر البشري في إحداث تنمية محلية؟
- 4- هل تؤثر المعوقات التنظيمية على فعالية عملية اتخاذ القرارات بالجماعة المحلية مما يؤدي إلى إهدار وتبذير للإمكانات المادية والمعنوية للجماعة المحلية؟

كما استفاد الباحث في الدراسة، على المنهج الوصفي التحليلي والتي تهدف إلى معرفة أثر المعوقات التنظيمية على فعالية الجماعات المحلية (البلدية).

أما عن الأدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، واستخدم بعض الأساليب الإحصائية المعتمدة: التكرارات والنسب المئوية، وطبقت الاستمارة على العينة العشوائية البسيطة من خلال كتابة اسم كل بلديات الولاية في قصاصات ثم خلطها وسحب عينة تقدر ب 50% من مجموع البلديات والذي يقدر ب 61 بلدية وتتمثل هذه النسبة في ثلاث 03 بلديات، وهي بلدية (باتنة، فسديس وعين التوتة)، واعتبرها كنموذج لإجراء الدراسة الميدانية بها، وعليه يكون مجموع مفردات عينة البحث التي أجري عليها المسح الشامل بالبلديات الثلاث هو 71 واحد وسبعون مفردة.

كشفت الدراسة على النتائج التالية:

- 1- وجود تشبث بالإجراءات والتعقيدات الإدارية في أعمال الجماعة المحلية.
- 2- أن عدم وجود كوادر متخصصة وانخفاض في المستوى التعليمي والخبرات لرؤساء المصالح وأعضاء الهيئة التنفيذية أدى في أغلب الأحيان إلى عدم قدرتهم على تحديد احتياجات الجماعة المحلية من الموارد المتاحة لها.
- 3- سيادة القيم الثقافية السالبة (من المحسوبية والعشائرية والولاء الشخصي) في بعض الأحيان عند التعيين في المناصب النوعية مما أثر على فعالية الأداء الوظيفي لبعض المصالح (إدارية، تقنية).

* الصالح ساكري- المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية - رسالة شهادة الماجستير منشورة، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة الحاج لخضر - باتنة /الجزائر، 2008/2007.

http://theses.univ-batna.dz/index.php%3Foption%3Dcom_docman.

4- عدم مشاركة مسؤولي المصالح بالجماعة المحلية في عملية اتخاذ القرارات ووجود انفراد بالقرار مما أدى في الكثير من الأحيان إلى اختيار البديل الأسوأ والغير نافع وانتشار بين هؤلاء المسؤولين اللامبالاة والإهمال وانعدام المبادأة.

فعلا إلى أن للتنظيم البيروقراطي بالجماعات المحلية وظائف عكسية (المعوقات التنظيمية) تعمل على الحد من فعالية هذا التنظيم مما تنعكس سلبا على الأهداف التي أنشئ لأجلها والمتمثلة في أحداث تنمية محلية لتلك الأطر الجغرافية المشكلة للجماعات المحلية.

الدراسة الثانية عشر: لـ "سعداوي زهرة" (2011/2010)*.

بغنوان: "الأفاق المستقبلية لعمل المرأة في المجتمع الجزائري".

وهي دراسة ميدانية بولاية: سيدي بلعباس حول الاتجاهات المهنية المستقبلية للطلبة الجامعية ". استهدفت، التعرف على اختيار المرأة المهنية على الأخرى برغم من اتساع دائرة المهن والمجالات العملية بحكم التطوير والتقدم، فعمل المرأة أصبح مألوفاً ولكن الإشكال انتقل من عمل المرأة إلى نوع العمل.

انطلقت الدراسة، من أن هناك تأثير للنموذج التقليدي والمتمثل في الأسرة وسلطتها على أفرادها خاصة الإناث بالإضافة إلى وجود التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي لها تأثير على عمل المرأة. وجاء الفرضيات الدراسة كالآتي:

- 1- مازالت العائلة بسلطتها التقليدية تؤثر في التوجهات التعليمية والمهنية فتاة ونوع هذا التأثير يحدد مؤثرات العائلة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.
 - 2- إن نموذج العمل التقليدي للمرأة والمتمثل في القطاعات التربوية والإدارية مزال مؤثر بشكل واضح في ميل واتجاهات العمل لدى الفتاة.
 - 3- هناك رغبة لدى الفتاة للعمل في القطاعات غير تقليدية في حالة قلة فرص العمل.
 - 4- نتيجة ضغوطات العمل المختلفة والمتمثلة في الصعوبات المهنية من جهة والمشاكل الأسرية من جهة أخرى، فان الفتاة لها اتجاه وميل نحو أنشطة معينة.
- واستخدمت منهج الدراسة المقاربة التاريخية، التي ضفته مع المدخل التطوري ترجع إلى ظاهرة اجتماعية تدرس في شكل اجتماعي سابق واستعانت أيضا بالمنهج الوصفي.
- واستفادت من المنهج الإحصائي التحليلي لما تضمنه من تقنيات منهجية إحصائية مثل: الملاحظة، المقابلة، و طبقة الاستمارة (49سؤال) على عينة البحث تتمثل في العينة العمدية بحيث أن كل طالبة جامعية يمكن أن تخدم العينة باعتبار أن مجتمع البحث هو من جنس واحد وتبعت الباحثة بعض الكليات التابعة لجامعة الجيلالي اليابس بسيدي بلعباس وأخذ مختلف التخصصات العلمية الموجودة في الجامعة وتعتمدت الباحثة أخذ عنصر الطلبات في المستوى النهائي أي في آخر سنة لهن في كل تخصص وهي راجعة لاعتبارات قصدية، تطلبت تحليلها في استعمال الجداول الإحصائية وبعض المقياس الإحصائية النسب المئوية المتوسط الحسابي، التباين، استخدمت فيها الباحثة لتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

* سعداوي زهرة- الأفاق المستقبلية لعمل المرأة في المجتمع الجزائري - أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2010.

و كشفت نتائج الدراسة، مايلي:

- 1- أن العائلة بسلطتها التقليدية مازالت تؤثر في اتجاهات العمل لدى المرأة وهذا التأثير يظهر من خلال عملية التنشئة الاجتماعية والتي تشترك فيها مؤسسات مختلفة بداية من الأسرة.
- 2- كما يوجد تفضيل للقطاعات التقليدية المعتاد ممارستها من طرف المرأة وتأثير الأساليب التنشئة الأسرية إلى جانب صعوبات مهنية تجعل المرأة تميل إلى المهن اللينة وتحقق فيها التوفيق بين شؤونها الأسرية وتواجدها بقطاعي التعليم والإدارة.
- 3- كما تفضل القطاع العام لما يكلفه من خدمات وضمانات اجتماعية بالإضافة إلى نسب أقل إلى مجالات مهنية أخرى مما يلي رغبتها في القطاعات غير التقليدية في حالة قلة فرص العمل.
- 4- والضغوطات الأسرية تلعب دور في التأثير السلبي على المرأة العاملة خاصة المتزوجة التي لديها أسرة مما يزيد من مسؤوليتها اتجاه عملها الخارجي وبالتالي تابعة سلطة الزوج والعمل.

مناقشة وتقييم للدراسات السابقة:

1- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

شكلت بعض الدراسات السابقة خلفية نظرية للتعرف على أهم المعوقات التنظيمية التي تواجه المرأة العاملة. كما أفادتني هذه الدراسة، حالة الدراسة رقم: (11)، على التعرف على أهم المصادر والمراجع لإثراء الإطار النظري للدراسة. واستفادة الباحثة من ناحية تحديد مؤشرات الفرضيات الفرعية للدراسة، وأيضا في صياغة بعض أسئلة الاستمارة البحث. وأيضا أفادتني هذه الدراسة، حالة الدراسة رقم: (3)، (6)، (10) اختيار المنهج المناسب والأدوات التي تستخدم في جمع البيانات الملائمة للدراسة، والطرق التي ستتبع في اختيار الأدوات للتحقق من صدقها وثباتها. والاستفادة من الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة بين متغيري الدراسة ولتحليل العلاقات بين المتغيرات الدراسة. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في ظل نتائج دراسة الباحثة ومقارنتها بها.

2- العلاقة بين دراسة الباحثة والدراسات السابقة:

وتتناول هذه العلاقة أوجه الاتفاق والاختلاف بين دراسة الباحثة والدراسات السابقة، فيما يلي:

أ- أوجه الاتفاق بين دراسة الباحثة والدراسات السابقة، مايلي:

من حيث الهدف من الدراسة: تتفق الدراسات السابقة مع دراسة الباحثة، كل من:

الدراسة السابعة⁽¹⁾ مع دراسة الباحثة في تناولها كشف عن أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية، وذلك بهدف تشخيص العوامل التي تواجه المرأة الأردنية وتبعدها عن تولي المواقع القيادية. والدراسة الخامسة⁽²⁾ للتعرف على أهم المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض.

(1) هنييدة محمد إحسان عماشة - أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع

القيادية -.

(2) عبد الله بن سعد بن جليغم - المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض -.

والدراسة الرابعة (1) تحديد المعوقات التنظيمية التي تعيق الإبداع الإداري للعاملين في أجهزة الأمن العام بمدينة الرياض والمتعلقة بالقيادة، الحوافز، الأنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات والمعلومات المركزية وتفويض الصلاحيات الإمكانات المادية والبشرية المتاحة، ضغوط العمل، انعدام روح العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل.

والدراسة الثامنة (2) للتعرف على أثر المعوقات التنظيم الإدارية على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، وتقديم مقترحات وتوصيات تساعد على مشكلة معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية.

و الدراسة الحادية عشر (3) التعرف على المعوقات التنظيمية وتأثيرها على فعالية الجماعة المحلية ومنه تأثيرها على العمليات التنظيمية موضوع الدراسة.

الدراسة العاشرة (4) معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأسس المتبعة في سياسة الترقى.

من حيث مناهج الدراسة:

تتفق الدراسات: الثانية عشر مع دراسة الباحثة في إتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما تتفق دراسات الثانية والتاسعة والخامسة والسادسة والحادية عشر دراسة الباحثة في اعتماد على المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة.

من حيث أدوات جمع البيانات:

تشارك كل الدراسات السابقة مع دراسة الباحثة في الاستعانة بالأدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة، المقابلة، الإستبانة، وبدرجات مختلفة في الأساليب الإحصائية المعتمدة في البحث كل من الدراسات الأولى والثانية والسادسة والسابعة والثامنة.

ب- أوجه الاختلاف بين دراسة الباحثة والدراسات السابقة:

من حيث الهدف من الدراسة:

تختلف الدراسات السابقة مع دراسة الباحثة، كما يلي:

الدراسة الأولى (5) استهدفت هذه الدراسة، التعرف على قضية النهوض بالنساء المديرين التنفيذيين في سوق العمل في قطاع الاتصالات، و تحديد إلى أي مدى وصل التقدم الوظيفي للكوادر النسائية، في كل من الشركات الاتصالات والعلاقات العامة.

(1) سعود بن محمد العريفي - المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين -.

(2) تامر يوسف أبو العجين - أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة -.

(3) الصالح ساكري - المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية -.

(4) جبلي فاتح - الترقية الوظيفية والاستقرار المهني -.

(5) Christine Bastien - Progression ou régression dans les hautes sphères de la direction: Qu'en est-il de la perception des femmes cadres des organisations publiques? -.

الدراسة الثانية⁽¹⁾ استهدفت الدراسة، التعرف على عوامل السقف الزجاجي الذي يعيق النساء المديرات في العمل والمتمثلة في تقييم الإجهاد السلبي، والتحيز، وعدم الرضا الوظيفي، وترك منصب العمل، ومدى تأثيره على الشركات.

الدراسة التاسعة⁽²⁾ استهدفت الدراسة، تحديد أهم المعوقات الإدارية والتنظيمية في المؤسسات التربوية والإعلامية، والتعرف إلى دور الإدارة من منظور الإسلامي في تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم.

الدراسة الثالثة⁽³⁾ استهدفت الدراسة إلى التعرف على، درجة الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات في المجالات الآتية: الصعوبات الاجتماعية والأسرية، والصعوبات الإدارية، والصعوبات السياسية، والصعوبات القانونية.

الدراسة السادسة⁽⁴⁾ استهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أكثر المعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات.

الدراسة الثانية عشر⁽⁵⁾ استهدفت الدراسة التعرف على اختيار المرأة المهنية على الأخرى برغم من اتساع دائرة المهن والمجالات العملية بحكم التطوير والتقدم، فعمل المرأة أصبح مألوفاً ولكن الإشكال انتقل من عمل المرأة إلى نوع العمل.

أما دراسة الباحثة فتهدف إلى إبراز أنواع التحديات والعقبات التنظيمية التي تعرقل المسيرة المهنية للمرأة العاملة وسبل ارتقاؤها في سلم المسؤوليات.

من حيث مفردات العينة:

اقتصرت كل الدراسات السابقة على أخذ عينة الدراسة من فئة العاملين، كما يلي:

الإدارات العامة، في وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام مديرية الأمن العام، الإدارة العامة لدوريات الأمن، الإدارة العامة للمرور، الإدارة العامة لمكافحة المخدرات، الإدارة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، القوات الخاصة لأمن الطرق، قوات الطوارئ الخاصة، قوات أمن المنشآت، شرطة منطقة الرياض، شؤون الإمداد والتموين، إدارة التدريب، الأمن الجنائي، والمؤسسات التعليمية العالي (والمفرغين على الكادر) الأكاديمي، الأكاديمي إداري، إداري)، من جميع الوزارات، والبلديات.

(1) Sarah Denis-Antécédents et conséquences de la perception d'un plafond de verre chez les femmes managers-.

(2) مازن بشير سمسمة - أثر المعوقات الإدارية والتنظيمية في أداء المؤسسات التربوية والإعلامية في المملكة العربية السعودية-.

(3) دينا فهمي خالد جبر - الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية-.

(4) مؤمنة صالح الرقب - معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها-.

(5) سعداوي زهرة - الأفاق المستقبلية لعمل المرأة في المجتمع الجزائري-.

كما اقتصرت بعض الدراسات السابقة كل من،

الدراسة الأولى⁽¹⁾ على عينة كرة الثلج التي تعتبر مناسبة لإجراء هذه الدراسة، في قطاع الاتصالات في الشركات الاتصالات والعلاقات العامة.
والدراسة الثانية⁽²⁾ على عينة وأجريت الدراسة على عينة تتمثل في عينة عمدية من النساء المديرات في الميزانيات العمومية الاجتماعية للشركات المدرجة في قاعدة البيانات من البنك الوطني البلجيكي.
الدراسة الثالثة⁽³⁾ على عينة مفرداتها موظفات القطاع العام موزعات على وزارات السلطة الغربية للعام) و
الدراسة الثانية عشر⁽⁴⁾ عينة البحث تتمثل في العينة العمدية بحيث أن كل طالبة جامعية يمكن أن تخدم العينة باعتبار أن مجتمع البحث هو من جنس واحد وتبعت الباحثة بعض الكليات التابعة لجامعة الجيلاي اليابس بسيدي بلعباس وأخذ مختلف التخصصات العلمية الموجودة في الجامعة وتعمدت الباحثة أخذ عنصر الطالبات في المستوى النهائي أي في آخر سنة لهن في كل تخصص وهي راجعة لاعتبارات قصدية.

أما دراسة الباحثة فقد تناولت أسلوب المسح الشامل مفرداتها عاملات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية واللواتي لهن الحق في الترقية الوظيفية، لتولي مناصب المسؤولية.

-
- (1) Christine Bastien – **Progression ou régression dans les hautes sphères d la direction: Qu'en est-il de la perception des femmes cadres des organisations publiques?**–.
- (2) Sarah Denis: **Antécédents et conséquences de la perception d'un plafond de verre chez les femmes managers.**
- (3) دينا فهمي خالد جبر – **الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية-**
- (4) سعداوي زهرة – **الأفاق المستقبلية لعمل المرأة في المجتمع الجزائري-**

الفصل الثاني : خروج المرأة للعمل في العالم وصعوباته

تمهيد

المبحث الأول: أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمعات المتقدمة وصعوباته

1- التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في المجتمعات المتقدمة

2- الصعوبات التي تواجه المرأة العاملة في المجتمعات المتقدمة

المبحث الثاني: أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمعات العربية وصعوباته

1- التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في المشرق العربي

2- التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في شمال إفريقيا

3- الصعوبات التي تواجه المرأة العاملة في المجتمعات العربية

المبحث الثالث: أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمع الجزائري

1- التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في المجتمع الجزائري

2- عوامل خروج المرأة للعمل في الجزائر

3- انتقال من العمل التقليدي إلى العمل الحديث للمرأة في المجتمع الجزائري

4- التشريعات القانونية لعمل المرأة في الجزائر

خلاصة الفصل

تمهيد:

عرفت المرأة الغربية بصفة عامة والمرأة العربية على وجه الخصوص منذ القدم بمكانتها الاجتماعية المرموقة، نظرا لما تقدمه من إسهامات وإعانات اجتماعية فعالة في المجتمع فهي تمثل العنصر البشري الذي يكمل المجتمع بمختلف وظائفه المختلفة، فالمرأة تعد حلقة هامة وضرورية لأهميتها، ومن خلال هذه الدراسة أتناول بإيجاز أسباب خروج المرأة للعمل في العالم وصعوباته وذلك من عرض المبحث الأول أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمعات المتقدمة وصعوباته، أتناول من خلالها عناصر التالية: التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في المجتمعات المتقدمة ثم انتقل إلى الصعوبات التي تواجه المرأة العاملة في المجتمع الغربي(المجتمعات المتقدمة)، أما المبحث الثاني، أتناول دراسة أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمعات العربية وصعوباته، الذي أدرس فيه التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في المشرق العربي، وفي شمال إفريقيا، ثم انتقل إلى الصعوبات التي تواجه خروج المرأة للعمل في المجتمعات العربية، أما المبحث الثالث، أتناول فيه دراسة أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمع الجزائري، من خلال التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في المجتمع الجزائري ثم عوامل خروجها للعمل ثم انتقالها من العمل التقليدي إلى العمل الحديث للمرأة في المجتمع الجزائري، وفي الأخير أدرس أهم التشريعات القانونية لعمل المرأة في الجزائر.

المبحث الأول: أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمعات المتقدمة وصعوباته

1- التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في المجتمعات المتقدمة:

إن المتتبع للتطورات التاريخية لعمل المرأة في المجتمعات الغربية يمكن أن يحدد أهم العوامل التي أحدثت التغيير في العمل في بعض البلدان مما اختلف وضع المرأة من مجتمع لآخر، وجعلها تطالب بالمساواة مع الرجل وقد ساعدها على ذلك بعض المفكرين والثوار، فنجد مثلاً الثورة الصناعية لها دوراً كبيراً في إحداث التغييرات الاجتماعية والاقتصادية التي أدت إلى نهضة المرأة وكان لظهور أيضاً الرأسمالية الصناعية لها آثار كبيرة على المرأة في مختلف الطبقات الاقتصادية، كما نجد الظروف الاقتصادية التي اضطرت المرأة للعمل في المناجم والمصانع كعمال غير مهرة، بالإضافة إلى أعباء غير محتملة من العمل داخل المنزل وخارجه، ومن هنا بدأت الحركة النسائية في أوروبا عام 1604، ففي فرنسا ساهمت المرأة في نواحي متعددة ويرجع هذا إلى الحرب العالمية الأولى حيث اشتركت النساء والبنات في العمل حتى ينظم الرجال إلى الجيش، وقبل الثورة الصناعية ارتفع صوت **MariedeGournay** في فرنسا تطالب بالمساواة بين الرجال والنساء.

وفي إنجلترا نجد أن **Mary wolston** قد لاقت هناك مع الحركة النسائية تقدماً حقيقياً حيث بدأت هناك الثورة الصناعية وفي بداية القرن التاسع عشر بزغت للمرأة بعض الحقوق وجاء عام 1921 حتى كسبت المرأة الحقوق المدنية كتلك كسبها الرجل، فقد اتجهت المرأة الانجليزية نحو الإصلاحات الاجتماعية ولم تدرج في الوظائف العامة كما فعلت المرأة الفرنسية وذلك نتيجة لعدم ثقة الرجل الانجليزي في قدرة المرأة على العمل خارج المنزل وقد سبب ذلك متاعب كثيرة للمرأة الموظفة، ولكن ما لبثت أن دخلت ميدان الطب والميدان السياسي وحصلت على مقاعد في البرلمان، وهكذا اقتحمت العديد من الوظائف في العمل.

اعتبرت المتطلبات الأسرية أحد الأسباب للخروج المرأة للعمل في إنجلترا، مما اقتحمت مجالات عديدة في العمل.

- أما في أمريكا فقد كانت المعركة طويلة الأمد، فبرغم من مناداة **توماس جيفرسون** بالديمقراطية فانه رأى من الأفضل لها ممارسة إلا نشاط الأمومة والزوجية، وقد أدى خروج المرأة إلى ميدان العمل إلى تحقيقها بعض المكاسب في مختلف البلدان التي أمكنها فيها مزاوله هذا النوع من النشاط فقد ارتفعت مكانة المرأة عالياً في الخمسين سنة الأخيرة في معظم دول.

اضطرت المرأة للعمل لتحقيق دور أكبر في المجتمع الأمريكي، مما تسهم في زيادة وعيها بحقوقها وواجباتها المختلفة في بيئة العمل.

- أما في ألمانيا فقد ظلت الفكرة السائدة قبل عام 1914 أن نشاط المرأة الطبيعي هو المنزل والأطفال والكنيسة حتى جاءت الحرب فجذبت النساء إلى أعمال كثيرة ومن هنا طالبت بحقوقهن وركزت الاهتمام من أجل حماية المرأة والطفل، ولهذا اختلفت الحركة في ألمانيا عنها في إنجلترا و أمريكا، حيث اهتمت النساء هناك بالمساواة بالرجل، ولكن ما إن بزغت النازية حتى اتجه الرأي إلى تأنيث المرأة مرة أخرى ودفعها للمنزل، فخروج المرأة للعمل في نظر النازية كان يعني نقصاً في عدد الأطفال وطرد الرجال من العمل، وقد قال **هتلر** "لا نشعر بالصواب أن تفتح المرأة المجال الرئيسي للرجل" ونتيجة لهذا فقد انسحبت المرأة من كل شيء حتى من التعليم العالي⁽¹⁾.

(1) كاميليا عبد الفتاح - سيكولوجية المرأة العاملة - نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، (ب،ط)، القاهرة/ مصر، 1990، ص ص 41-43.

ألزام المرأة في المنزل من وجهة نظر النازية وعدم التحاقها للتعليم، نتيجة الحرب من أجل التوفيق بين واجباتها نحو الأسرة ومسؤولياتها بدرجة الأولى في إنجاب الأطفال لالتحاقهم بالجيش الألماني آنذاك.

- أما في روسيا فقد ارتقت مكانة المرأة في وقت الوثنية حيث أضحت تتساوى المرأة مع الرجل في القانون وقد اشتركوا سوياً حتى في القتال كما حصلت النساء على وظائف عالية، وحين حدثت ضغوطاً خارجية جديدة، لم تظهر المرأة الروسية الحديثة قبل ثورة ديسمبر سنة 1865 وخلال السنوات الأعداد للثورة الجديدة أخذت النساء نصيبهن الكامل من المسؤولية واقتسمن العمل مع الرجل، وقد قامت الثورة البلشفية سنة 1917 مساواة تامة بين الجنسين هذه المساواة تعنى مساواة اقتصادية من خلال مميزات تتعلق بالأجر فترات العمل والرضاعة وقد منحت الزمالة والحرية والسمعة للنساء في روسيا، ولكن المميزات الجديدة جلبت عليهن مسؤوليات جديدة⁽¹⁾.
تعتبر مشاركة المرأة في الحرب في روسيا أحد الأسباب التي أدت لتغيير أدوارها التقليدية داخل الأسرة من جهة، وخروجها للعمل من جهة إلى جانب الرجل وحصولها على امتيازات جديدة في بيئة العمل.

ومن خلال ذلك تبين لنا أن المجتمع الغربي وما حدث فيه من تغيرات مختلفة، وكان ذا صلة بنزول المرأة إلى العمل وزيادة عدد العاملات، كما هيأت الحرب العالمية الثانية فرصة للمرأة لدخول مجال العمل إذا حلت محل الرجال في العمل، وهكذا برز الإعلان عن حقوق الإنسان في المجتمع الدولي أثر نحو إزالة التفرقة بين الذكور والإناث، وإتاحة فرص واسعة للتعليم والالتحاق بالأعمال المناسبة، ولقد أدت هذه الظروف كلها أسباب متعددة للمرأة للعمل خارج المنزل والتحاقها في ميادين مختلفة من العمل⁽²⁾.

حيث تشير الإحصاءات في السياق الدولي أن خروج المرأة للعمل، ارتفع بخمس نقاط في عشرين سنة في فرنسا، وفي عام 1998 أصبح معدل مشاركة المرأة في قوى العاملة في فرنسا بلغ 2 مليون امرأة، كما يمكن أن يحقق معدل العمالة لديها إلى مستوى الولايات المتحدة كما توجد في بلدان انخرطت المرأة في سوق العمل، الأنجلو سكسونية، وبالإستثناء اليابان 7%، ألمانيا 45%،⁽³⁾.

(1) كاميليا عبد الفتاح - مرجع سابق - ص ص 43-45.

(2) عباس محمود عوض - دراسات في علم النفس الصناعي والمهني - دار المعرفة الجامعية، (ب،ط)، الأزاريطة/ مصر، 2005، ص ص 40-41.

(3) Laroque et Bernard Salanié - Institutions et emploi des femmes et le marché du travail en France - France, 2002, p5.

ومن أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمعات المتقدمة مايلي:

خلال العقود الماضية ومنذ انتهاء الحرب العالمية الثانية، شهد العديد من دول العالم المتقدمة من الجهود مكنت المرأة للالتحاق بالعمل، تزايدت أعداد النساء في سوق العمل الرسمي في المجتمعات الغربية وتعددت الأسباب الكامنة وراء ذلك، منها مايلي:

✓ توفير المرأة حاجيات أسرته وألقي على عاتقها المسؤولية العائلية، في تقديم حاجياتهم الضرورية والأسرة لما لها خلفية سوسيولوجية، وهي الأساس في تنشئة الأطفال مما تحمل مفاتيح مستقبل أبنائها نحو الاستمرار في بناء مستقبل وطني، وتمهد لأفراد عائلتها طريق إلى العمل خارج الحياة الأسرية، وعلى الدولة أن توفر سبل النجاح في الحياة العملية وتوخي الحذر من المشكلات التي تصادف أفرادها لما يحيط بها من التيارات المختلفة كالفساد والانحلال وكل هذا له أثر كبير في تهديد المجتمع، وتعتبر الأسرة الخلية الأساسية وهي كيان لمجتمع، فإن لكل فرد في أسرته دوره الفعال في كيان هذه الأسرة حيث أنه يتأثر بها و تتأثر به، مما تحتفظ هذه الأسرة الكثير من العلاقات مع سائر الوحدات الأسرية، ولها علاقات مع المحيط الاجتماعي لما له دور فعال في تكوين أفرادها علاقات اجتماعية (1).

✓ تزايد الضغوط والمسؤوليات الاقتصادية على الأسرة وبخاصة في الأوقات التي تزداد فيها البطالة في صفوف الرجال وارتفاع كلفة المعيشة اليومية، بما فيها تزايد أسعار السلع الاستهلاكية وارتفاع نفقة تعليم الأبناء وغيرها.

✓ و بالإضافة إلى ذلك فإن دخول سوق العمل لدى قطاعات متزايدة من النساء لا يعود إلى تزايد الاحتياجات والضغوط الاقتصادية والمالية فحسب بل إلى الرغبة في تحقيق الاستقلال الشخصي المتميز لدى النساء.

سعي النساء للوصول إلى نوع من المساواة مع الرجل على المستوى المجتمعي العام وأصبح العمل خارج البيت قضية مركزية بالنسبة إلى النساء في المجتمع المعاصر، وواحد من المستلزمات التمهيديّة الأساسية لتحقيق الاستقلال والمساواة في المجتمع الحديث (2).

(1) Martin Segalen- **Sociologie de la famille**- Edition Armand Colin , saint- Michel / Paris, 1981, p:5.

(2) انتوني غدنز، كارين بيروسال -**علم الاجتماع، "مع مدخلات عربية**- تر: فايزة الصياغ، منشورات المنظمة العربية للترجمة، طه، بيروت/ لبنان، 2005، ص ص 451-452.

من خلال الدراسة التي أجريت على النساء العاملات في كل من فرنسا واليابان خلال الفترة 1992-2007، فوجد أن المرأة اليابانية نسبة 90%، مازالت تشارك بدورها التقليدي أي أنها متقيدة بدورها العائلي أكثر من دورها في العمل أو بأحر اهتمامها بالعمل، ولكن مع عام 2000 حظيت المرأة اليابانية على تطلع إلى حاجتها إلى العمل وذلك لتوفير الاستقلال المالي والاقتصادي لها مما يساعدها و يحقق لها متطلباتها الأسرية، فكان التعليم الخطوات الأولى الذي مهد لها دخول الشغل في مختلف تخصصاته الوظيفية، وهذا من خلال التقدم التشريعي في عام 2000.

أما المرأة الفرنسية فكان العمل إحدى الأسباب الأولى التي دفعت بها للعمل هو أن توظيف المرأة يتم على أساس تطلعاتها المهنية منها:

* تحقيق الاستقلال المالي لها، مما يحقق حاجاتها الاقتصادية.

* التحرر من أدوارها التقليدية من جهة (1).

- من الأسباب التي دعت أيضا المرأة للخروج للعمل هو استعدادها لاتخاذ القرارات لمواجهة متطلبات الحياة الشخصية، وأيضا تدرك مدى القدرة على التفاوض في العمل مع مراعاة دورها في الحياة الشخصية / أو العائلية.

- إعادة توزيع الأدوار بين الزوجين في أعباء المنزل هو يمثل المساواة الفعلية بين المرأة والرجل لتحرير قواعد الجنسين في الأعمال المنزلية (2).

وكنيجة لهذه التغييرات الحاصلة في المجتمعات المتقدمة، فإن إقبال المتزايد للتعليم في جميع مراحل عزز من خروج المرأة للعمل واقتحامها العديد من مواقع العمل المختلفة، مكنها من مشاركة الفعلية في قوة العمل الرسمية.

ومن خلال هذه الإحصائيات فان معدل فرص العمل كل من الاتحاد الأوروبي 62% قد نمت حتى 2008 ووصلت حتى 66% (3).

(1) Arnaud Dupray -L'évolution des conditions d'activité des femmes: une comparaison France-Japon- Laboratoire d'économie et de sociologie du travail, qui s'est tenu à la maison Franco-japonaise de Tokyo, les 23 et 24 mars 2012, Marseille/ France, 2012, p:14.

(2) Hélène Fauvel-LES FEMMES ÉLOIGNÉES DU MARCHÉ DU TRAVAIL- JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, Étude du Conseil économique, social et environnemental, rapporteur, Paris/ France, 2014, p p:64-65.

(3) الأسمر محمد العازمي -الأبعاد الاجتماعية لعمل المرأة السعودية- ط 2، السعودية، (ب،س)، ص ص 26-29.

- كما نجد في سنة 2000 زيادة مشاركة المرأة في العمل في جميع الدول الأوروبية مما انعكس بالإيجاب على زيادة نمو القوى العاملة، وفتح فرص العمل كل من القطاعات وبالخصوص قطاع الخدمات.
- الإستراتيجية التي وضعها المجلس الأوروبي في سنة 2000 التي تهدف إلى ديناميكية الاقتصاد الأوروبي وهي أكثر تنافسية بين الجنسين في العمل.
- نمو الاقتصاد الأوروبي في سنة 2010، من خلال زيادة الوظائف الشاغرة مما يصاحبها العديد من الامتيازات مثل التدرج الوظيفي في المنظمة (1).

وأن اهتماما كبيرا لا يمكن إنكاره على وجه الخصوص بشأن العمل الذي تقوم به بكونها الأم أو الزوجة داخل الأسرة من جهة وأيضا قضية مشاركة المرأة في سوق العمل من جهة أخرى.

ومن المسلم به الآن بأن المرأة حققت ما تطمح إليه لاندماجها في العمل، ولكن ببساطة ضرورة ازدواج الجهد التي تبذله المرأة في البيت وفي العمل، لتكون لها قرارات مستقلة أكثر في البيئة الأسرية، إلا أن ما تطمح إليه بعيد جدا في عملها وهي مسألة المساواة بين الرجال في العمل ليست واقعية، والعمل هو مصطلح يستخدم على وجه الخصوص في الغرب كونه ينحصر في طبيعته ويربط بين مهام معينة التي تستطيع المرأة مزاولته أي أعمال مرتبطة بالجنس الأنثوي، بعيد عن أي وظائف ذات مسؤولية أخرى.

وفيما يتعلق بالأدوار التي تربط عمل المرأة بها، مابين دور المرأة كعامله في المؤسسة ودورها في مزاوله أعمالها التقليدية الأنثوية، مما ينظر إليها الجنس الآخر على أنها غير جديرة بتحمل مسؤولية إضافية في عملها، ويدفعها للمطالبة بحقوقها الوظيفية وهو المساواة بين الجنسين (ذكر، و أنثى) في العمل (2).

ويمكن القول أن الحروب أحد الأسباب التي دعت المرأة للخروج للعمل في المجتمعات الغربية وذلك من خلال تدني المستوى المعيشي لها في ظل الظروف التي مرت بها كون الرجل التحق بالجيش فاضطرت للعمل كالبديلة للرجل لتحقيق مطالبها ومطالب أسرته بدرجة الأولى، فكان الدافع الحصول على المال هو الحاجة الاقتصادية، وهكذا اقتحمت المرأة عدة مجالات عديدة في سوق العمل مما خول لها مشاركة الرجل في عدة مجالات عديدة وهذا ما أعطى لها أسباب عديدة بعدما كان السبب المادي أصبح السبب الشخصي مثل الحصول على الاستقلالية في الحياة العملية، فالمرأة الغربية أعطت لنفسها مسؤوليات جديدة في الوظائف المختلفة التي اقتحمتها.

(1) Sylvie Le Minez, et autres – **Vue d'ensemble - Marché du travail** – Portrait social , France, 2012, p p: 31- 40.

(2) Winifred Weekes vagliani, avec la collaboration de Bernard Grossat – **LES FEMMES DANS LE DEVELOPPEMENT, Quatre études de cas** – centre développement de l'organisation de coopération et de développement Economiques, PARIS, 1980, p :7.

2- الصعوبات التي تواجه المرأة العاملة في المجتمعات المتقدمة:

اختلفت الأهداف من وراء الدعوة إلى خروج المرأة إلى العمل، ففيما كانت مع الحربين العالميتين في سنة 1914، وفي سنة 1939، ترتبط بحاجة العمل إلى الأيدي العاملة فإنها أصبحت فيما بعد ترتبط بالدعوة العالمية لتحرير المرأة ومساواتها بالرجل في الحقوق والواجبات، وفرص العمل والأجر، وغير ذلك من المطالب التي جعلت القائمين يضعون تصورات مثالية عن المرأة تختلف كثيرا عن الواقع، مما تطلب نشأة القانون الإداري الذي يعود إلى فرنسا في عهد الثورة الفرنسية في القرن التاسع عشر وتشكلت قوانينه ومبادئه، والقانون الإداري هو فرع من فروع القانون العام الداخلي، ويتكون من مجموعة من القواعد القانونية مما يقوم على تبیین معرفة إدارة المرافق العامة، والقانون الإداري هو مهتم بتطبيق القوانين الإدارية، في تنظيم الهياكل الإدارية للدولة لمختلف التدخلات التي تكفل السلطات العامة تلبية لاحتياجات المجتمع المحلي كما يحدد القانون الإداري وضع الهيئات المسؤولة عن المهام الإدارية، من خلال وسائل العمل وسلطاتها والتزاماتها وينظم أيضا مراقبة أنشطتها، وأن الموظفين يخضعون للقانون الإداري، أي ذلك الجزء من المؤسسة والتي لها صلاحيات للسلطة العامة وأيضا يقوم على تحديد العلاقة بين الدولة والموظفين فيها من حيث التعيينات والترقية والرواتب وغيرها من الأشياء التي تقوم على تحديدها⁽¹⁾، ورغم هذه الحوافز التي توفرها المؤسسة إلا أن هنالك الصعوبات تواجه المرأة العاملة في عملها، وتتمثل فيما يلي:

* اقتصار وظائفها على أدنى المراتب:

فعدم وصول المرأة إلى مراكز القرار وعدم حصولها على أعمال خاصة، فعلى الرغم من درجة التعليم العالية التي تتلقاها النساء اليوم، ورغم مساواة مؤهلاتها العلمية مع الرجل فإنهن لا يزلن محرومات من الحصول على مناصب المسؤولية في أغلب الأحيان، وينحصر عمل الأغلبية من النساء في: التدريس، والأعمال المكتبية، والأعمال الاجتماعية وغيرها من الأعمال التي تقع ضمن قطاع الخدمات، وترتفع نسبة مشاركة المرأة العاملة في المهن التقنية والمبيعات والأعمال الإدارية المساعدة، ففي أمريكا مثلا تدل الإحصاءات أن امرأة واحدة من كل خمس نساء تعمل كمدرسة أو أمينة صندوق أو سكرتيرة⁽²⁾، وتشير الإحصاءات المتداولة أن المشاركة النسائية في سوق العمل اتخذت بعدا أفقيا، إذا تركزت بصورة عامة في الوظائف والمهام التي تتطلب مستوى أدنى من المهارة والتنوع والتخصص قياسا على ما يمارسه الرجال، كما تشير إحدى الدراسات التي أجريت عام 1998 إلى أن نحو 26% من النساء العاملات في بريطانيا يزاولن العمل في قطاع "الياقات البيض"، مقابل 8% من الرجال، بينما تشغل 50% من النساء، و17% من الرجال وظائف إدارية بسيطة مثل: أعمال السكريتاريا، والخدمات المكتبية المتفرقة الأخرى. وتشير الدراسة إلى أن ما يزيد على 90% من الأعمال المكتبية البسيطة، بما فيها 98% من أعمال السكريتاريا، تقوم بها النساء في بريطانيا⁽³⁾.

(1) Hassan OUZZANI CHAHDI-**DROIT ADMINISTRATIF**- L'université Hassan II Ain Chock, 2^{ème} édition Faculté des Sciences Juridiques économiques et sociale de Casablanca / Maroc, 1998 , p:9.

(2) نهى القاطرجي-**المرأة في منظومة الأمم المتحدة رؤية إسلامية**- المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت/ لبنان، 2006، ص ص 412-415.

(3) انتوني غدنز، كارين بيروسال، تر: فائزة الصياغ -مرجع سابق- ص 455.

* **انخفاض الأجور:** إلا أن لا تزال المرأة في الغرب لا تتمتع بالحقوق التي يتمتع بها الرجل ولا تأخذ نفس الأجر الذي يأخذه، فبرغم تحسين الأوضاع الاقتصادية للعمال في العالم الغربي إلا أن الوضع المرأة الاقتصادي لا يزال حرجا فالمرأة تتقاضى نصف أجر الرجل، وقالت مجلة تبش الأمريكية (إن واقع مشكلات العمل المرأة الأمريكية هو الأجر المنخفض وظروف العمل الصعبة والتمييز المهني وقلة مؤسسات تربية الأطفال).

ففي إيطاليا تحصل المرأة العاملة على أجر يقل عن الرجل بـ 30% وفي فرنسا تصل النسبة إلى 33% وفي اليابان 40% أما في سويسرا فنشرت اللجنة الاتحادية السويسرية تقريرا تقول فيه أن قضية مساواة المرأة بالرجل في سويسرا مازالت دون حل، وتقول مجلة **يواس نيوزاند دولد ريبورت** أن 80% من الأمريكيات العاملات يتقاضين رواتب متدنية قياسا إلى رواتب الرجال وأن نسبة النساء اللواتي يعشن تحت مستوى الفقر المتعارف عليه 63% من الأمريكيين، ونشرت جريدة الشرق الأوسط في عددها الصادر 15/ 9 / 1900.

تجيب على هذا السؤال **نوبوابسكاوا** سفيرة اليابان في باريس في مجلة المجلة عدد 21 من نوفمبر سنة 1981 قائلة: (المرأة اليابانية تعمل قبل الزواج أما بعد الزواج فهي إما أن تترك العمل مباشرة وإما أن تتابعه حتى يصبح لديها أولاد عندها تلزم المرأة منزلها وبخاصة وأنه يترتب عليها القيام بجميع متطلبات العائلة بتربية الأولاد، وما إلى ذلك من الأمور المنزلية وحين يكبر الأولاد تستطيع المرأة اليابانية العودة إلى ممارسة نشاطاتها السابقة، ثم أضافت قائلة (والجدير بالذكر هنا أن من أسباب تفوق اليابان حاليا عناية المرأة بالأولاد⁽¹⁾).

وفي عدد من الدول، تبلغ نسبة عمالة المرأة من القوى العاملة نسبة كبيرة، ومع هذا تبقى دون ضمانات أو حماية، وفي الولايات المتحدة، تعمل الآلاف من الأمريكيات من أصل إفريقي والأمريكيات من أصل لاتيني، بما فيهن اللاجئات من الكاريبي وأمريكا اللاتينية، في الرعاية الصحية المنزلية بأجور متدنية ودون أية ضمانات أو أية حماية.

وفي أمريكا هناك استمرار لظاهرة تقاضي النساء رواتب أقل من الرجال، إذ بلغ متوسط رواتب الرجل 598 دولارا، وبتعبير آخر فإن المرأة تتقاضى 76% من راتب الرجل، وفي اليابان مثلا بلغ أجر المرأة نصف أجر الرجل، وفي ألمانيا الاتحادية 70%⁽²⁾.

كما تمثل نسبة مشاركة المرأة في العمل كل من (اسبانيا-إيطاليا-ألمانيا-فرنسا) أقل من نسبة معدل الذكور وهذا راجع إلى المشكلات التالية:

* **الأزمات الاقتصادية، التي كانت تعيشها**

* **تفاقم البطالة**

* **التمييز بين الجنسين، مما خلف تدني مستوى الوظيفي للمرأة مقارنة بزميلها الرجل سنة 2011⁽³⁾.**

(1) الأسمر محمد العازمي- مرجع سابق- ص ص 26-29.

(2) نهى القاطرجي- مرجع سابق- ص ص 412-415.

(3) Sylvie Le Minez, et autres- Op cit-p 31- 40.

رغم اقتحام المرأة الغربية في مجالات عديدة من العمل، ورغم أن المجتمعات الغربية لا تعاني من الديون وأوضاعها الاقتصادية مستقرة، وبالتالي نجد:

- ✓ المرأة الغربية تعاني من التمييز في انخفاض الأجور مقارنة مع الرجل بالمقام الأول وهذا راجع أن المرأة بعيدة كل البعد عن المنصب القيادي.
- ✓ ارتباطها بمسؤوليات العائلية، أبعداها عن الامتيازات المهنية التي يحظى بها زميلها الرجل منها ضعف الاستفادة من فرص التدريب في المنظمة.
- ✓ تواجد النسوة في أدنى المراتب في السلم الوظيفي مما نجدها تشتغل في قطاع الخدمات، مثل المهن الفنية، وسائل الإعلام، السكريتاريا.
- ✓ اشتغالها بدوام جزئي إذ تشكل 7% عمل المرأة بدوام جزئي مقارنة بعمل الرجل الذي يشكل 40%⁽¹⁾.
- ✓ مما نجد الفواصل في مسارات الوظيفية أن المرأة أكثر تضررا في عدم المساواة بين الجنسين في المهنة وتركزها في أدنى المراتب⁽²⁾.

المرأة العاملة مازالت تعاني من التدني في المراتب الإدارية، وهذا راجع أن الرجل يحظى بالامتيازات الوظيفية على حساب المرأة، ونظرا لوجود تمييز في حقها كون المرأة الغربية تعاني من تدني في الأجر أي تأخذ نصف أجر الرجل ولا تحصل بنفس الأجر الذي يحصله الرجل، وأيضا راجع لكونها تشتغل في نصف الدوام مما حرمت من الترقية رغم تساوي في المؤهلات العلمية إلا أنها لاتصل في نفس المرتبة التي يصل إليها زميلها الرجل في بيئة العمل، وتبقى بعيدا كل البعد عن المناصب الإدارية العليا.

(1) Silvia Strub - **Le travail à temps partiel en Suisse** – Bureau d'études de politique du travail et de politique sociale BASS, Berne, 2003, p: 31-32.

(2) Hélène Fauvel - **Op cit** – p p: 64-65.

المبحث الثاني: أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمعات العربية وصعوباته

1- التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في المشرق العربي:

مما لا شك أن هناك اختلاف واضحاً في التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل من قطر عربي لآخر فدور الذي لعبته المرأة العربية في المجتمع، مكنها من زيادة مشاركتها في العمل بجميع ميادينه، وأذكر منها مايلي:

أ- المرأة العاملة في الإمارات العربية المتحدة:

أضحى تمكين المرأة من مشاركة الرجل في العمل في كافة الميادين مطلباً أساسياً للتنمية البشرية في أي دولة تنشد رفاهية أفرادها، وحيث أن العمل - باعتباره جهد الإنسان وعتاءه النابع من قواه - يتأثر كما ونوعاً بصحة صاحبه وبظروفه الاجتماعية كتأثره بكفاءته ومهارته الفنية فإنه لا بد من أن يوفر للعامل ظروفاً مناسبة للعمل حتى يكون قادراً على العطاء والإبداع وعليه فإنه يجب توفير هذه الظروف للمرأة العاملة التي يجب أن تحاط أيضاً بسياج من الضمانات القانونية التي تمكنها من أداء دورها في خدمة المجتمع، ومن هذا المنطلق جاء اهتمام المشرع الوطني في دولة الإمارات العربية المتحدة بشأن عمل المرأة، حيث نص المشرع في عدد من الضمانات والحقوق للمرأة العاملة، وقد جاءت هذه الضمانات في قانون العمل، تنظيم علاقات العمل الاتحادي في دولة الإمارات العربية المتحدة رقم 8 لسنة 1980 وتعديلاته وكذلك في الأنظمة والتعليمات والقرارات الصادرة بموجب القانون، حقوق وضمانات المرأة العاملة في قانون العمل الإماراتي⁽¹⁾، توضح البيانات الخاصة بتوزيع العاملين إلى ارتفاع مساهمة المرأة في العمل على النحو التالي:

- تشغل المرأة في الإمارات العربية المتحدة حوالي 40 % من الوظائف العامة في الوزارات والمؤسسات الاتحادية لعام 1993، فهي تشكل 27،1 % الوظائف الإدارية العليا 17،3 % من الوظائف الإدارية المتوسطة 56،9 % من الوظائف الفنية العليا (مدرسين أطباء /صيادلة ... الخ). إن الإناث يعملن في جميع الأنشطة الاقتصادية تقريباً ولكن بنسب متفاوتة أقلها في قطاع الزراعة حيث تمثل المرأة 77 % من العاملين بالقطاع الخدمات الاجتماعية والمجتمعية عام 1990، تشكل 10 % في قطاع خدمات البيئة الأساسية و 2 % في قطاع الصناعة والكهرباء.

فعمل المرأة في الوظيفة العامة، استطاعت خلال الفترة القصيرة من 1971-1993 أن تشغل حوالي 40 % من الوظائف العامة في الوزارات والمؤسسات الاتحادية:

- فهي تشغل 27،1 % من الوظائف الإدارية العليا أي في موقع اتخاذ القرار وتوجيه السياسات الإنتاجية والخدمية، كما تشغل نسبة 17،3 % من مجموع الوظائف الإدارية في مواقع تنفيذ القرار وتسير عجلة العمل، كما أنها تحتل 56،9 % من الوظائف الفنية والتي تتكون من المدرسين والأطباء والصيادلة أو ما إلى ذلك من المهن الفنية العليا، ولكنها لم تصل في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى مواقع متقدمة فإنه من خلال مواقعها الإدارية والفنية المهمة يمكنها خدمة أهدافها المشروعة سياسياً ثقافياً واجتماعياً وفي جميع مجالات الحقوق والحريات⁽²⁾.

(1) زيد محمود العقيلة - حقوق المرأة العاملة: دراسة مقارنة بين الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية - مجلة المفكر العدد 8، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ص ص 49-50.

(2) محمد سيد فهمي - المشاركة الاجتماعية والسياسية للمرأة في العالم الثالث - المكتب الجامعي الحديث، (ب، ط)، الإسكندرية، 2004، ص ص 150-152.

كفل المشرع حق المرأة في العمل ووضعاً لهذا الحق عدة أحكام، جاءت بذلك بهدف تعزيز مكانة المرأة في المجتمع نتيجة لطبيعتها الخاصة وانطلاقاً من دورها الهام في تنشئة الأطفال وتربيتهم، وعليه فقد خصها هذا المشرع بعدد من الحقوق التي تتلائم مع خصوصيتها، وهذه الحقوق تتمتع بها المرأة العاملة لوحدها بالإضافة إلى الحقوق العامة الأخرى المقررة لجميع العمال.

أ- المرأة العاملة في قطر:

شهدت المرأة القطرية تطوراً إيجابياً في قوة العمل خلال فترة (72- 1986) على النحو التالي: ارتفع معدل المشاركة في قوة العمل من 7 % عام 1982 إلى 11 % عام 1986 وزادت أعداد الإناث القطريات الناشطات اقتصادياً من 1890 إلى 3,29 بمعدل زيادة 12%، يندرجن تحت فئة يعملن بأجر ويعود ذلك إلى أنهن يتمركزن في القطاع الحكومي ويرتبط ذلك بارتفاع المستوى للإناث وتفضيلهن العمل في القطاع الحكومي عن غيره من القطاعات، ويتمركز عمل الإناث مهن رئيسية هي: المهن الفنية العلمية ومهن الخدمات والمهن الكتابية⁽¹⁾، ونجد النساء اليوم في مختلف أنشطة وميادين العمل مثل الهندسة، العلوم، الإعلام والاتصالات، تقنية الكمبيوتر، القانون، التجارة، الخ، ورغم النجاحات التي حققتها المرأة في سوق العمل، إلا أنها لا تزال تعاني من بعض الحواجز التنظيمية، وتشمل هذه الحواجز والمعوقات، ضمن أشياء أخرى، التمييز النوعي والانطباعات الخاطئة عن مقدراتها في مواقع العمل، بعض السياسات والممارسات التنظيمية غير المواتية، محدودية فرص التوظيف المتاحة للإناث مقارنة بالذكور، والعقبات التي تعترض طريق النساء الراغبات في إقامة أعمال ومشروعات استثمارية صغيرة لتولي مناصب عليا⁽²⁾.

فالنسبة للتطور التاريخي في قطر، تعمل المرأة على إزالة القيود التي تمنعها من مساهمتها في البيئة التنظيمية، وإقرار حقوقها القانونية والتشريعات التي تنظم تدرجها في المنظمة.

ب- المرأة العاملة في الكويت:

لقد أولت دولة الكويت المرأة الاهتمام والرعاية، ومنحتها حقوق أكثر مما هو ملقى على عاتقها من واجبات والتزامات وذلك تقديراً لدورها الفعال في صيانة المجتمع واستقراره وفي الوقت نفسه تتمتع المرأة بحقوق تعادل حقوق الرجال في كثير من نواحي الحياة دون تمييز بينهما وبشكل خاص في شؤون الحريات والحقوق المدنية والسياسية والنقابية والحق في التعليم والرعاية الصحية وحق الملكية وحرية التعبير وتأسيس جمعيات النفع العام، فالمرأة تتمتع بشخصية قانونية مستقلة وأهلية كاملة، سواء بسواء مع الرجل دون تمييز وذلك تأكيداً لما جاء في المادة (29) من الدستور التي تنص على أن "الناس سواسية في الكرامة الإنسانية وهم متساوون لدى القانون"، ولقد جسدت هذه الحقوق من خلال الممارسات الفعلية من قبل مؤسسات الدولة المختلفة على سبيل المثال لا الحصر: تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للمرأة بهدف صقل مواهبها وتنمية قدراتها لتمكينها من الاعتماد على نفسها في تأمين مصدر عيشها⁽³⁾.

(1) محمد سيد فهمي - مرجع سابق - ص 229.

(2) فضة عبد الله لوتاه - إسهام المرأة الإماراتية في سوق العمل - ورقة مقدمة لورشة العمل التدريبية حول: "تنمية المهارات المهنية والقدرات التنافسية للمرأة العربية" 2009/07/08/06، دمشق / سوريا، 2009، ص 13.

(3) تقرير مقدم - المقدم للدورة الثامنة للفريق العامل المعني بالاستعراض الدوري الشامل - التقرير الوطني لدولة الكويت (UPR)* لحقوق الإنسان، مجلس حقوق الإنسان الفريق العامل المعني بالاستعراض الدوري الشامل الدورة الثامنة، الأمم المتحدة الجمعية العامة، جنيف، 2010 ص 17-19.

كما وصل عدد العاملات الكويتيات في مجال التربية والتعليم في عام 1980 وصلن 44867 عاملة، ويتم تصور واقع عمل المرأة الكويتية في مجال التربية والتعليم بشكل واضح عند معرفة نسبة من يعملن في هذا المجال من مجموع القوى العاملة الكويتية النسائية، ففي عام 1980 كان مجموع القوى العاملة الكويتية من النساء 13829 منهن 4467 يعملن في مجال التربية والتعليم أي نسبة من يعملن في التربية والتعليم من العاملات الكويتيات تصل إلى 32،30% وما تبقى من النسبة تتوزع على عدد كبير من مجالات (1).

لقد كفل الدستور الكويتي حق العمل لكل كويتي دون أية قيود أو تمييز لكلا الجنسين وفي هذا الصدد يتضح كالاتي:

- ارتفع معدل مساهمة المرأة في النشاط الاقتصادي ليمثل 31 % عام 1993 مقابل 29 عام 1990.
- بلغت معدل المساهمة للإناث (نسبة الإناث العاملات إلى جملة النساء في العمل) 25،3 % عام 1993 مقابل 12،7 % عام 1980.

وقد حرصت الدولة على تهيئة الظروف المناسبة لتشجيع المرأة الكويتية على العمل بما لا يتعارض مع الدور الرئيسي للمرأة كأم وراعية للنشء، ولذلك تقوم سياسة الدولة في هذا الصدد بمنح المرأة إجازة خاصة بمرتب.

- تشكل النساء اللاتي يشغلن مناصب قيادية إدارية 7،6% من اجمالي العاملين الكويتيين بهذه الفئة عام 1993 (2).

من خلال ذلك برز أن المرأة الكويتية استطاعت من اقتحام عدة مجالات مختلفة فاشتغلت في التدريس، الطب،... الخ إلا أنها تبقى في مراتب متدنية في مناصب الإدارية كاشتغالها المهن الفنية، والخدمات و المهن الكتابية... الخ مما انعكس تواجدها في أدنى المراتب من الإدارة.

(1) صالح بن حمد العساف - المرأة الخليجية والعمل في مجال التربية والتعليم - مؤسسة عبد العزيز بالدار

البيضاء/دراسات تربوية الكتاب الأول، ط1، الرياض، (ب، س)، ص 96.

(2) محمد سيد فهمي - مرجع سابق - ص ص 235 - 237.

ت- المرأة العاملة في البحرين:

أدت صناعة النفط إلى إحداث تغيير كبير في المجتمع البحريني وتحول جزء كبير من العمالة الوطنية من الاقتصاد التقليدي كالغوص والزراعة وصيد الأسماك إلى مجال صناعة النفط، هذا التحول في نمط الإنتاج أثر بصورة على مركز المرأة خاصة مع انتشار التعليم الذي نقلها من المشاركة في الزراعة وصيد السمك والاقتصاد المنزلي إلى الولوج في سوق العمل المأجور، من التدريس عام 1928 ثم قطاع التمريض عام 1941 ثم تبعها دخول المرأة إلى مجالات اقتصادية واسعة بعد الطفرة النفطية في السبعينات.

وعلى الرغم من أن المرأة البحرينية تشكل ما يقارب من نصف السكان (49%) إلا أن معدل مساهمة المرأة في القوى العاملة لم تتعد (4، 18%).

ويتركز عمل المرأة البحرينية في القطاع الحكومي حيث نسبة النساء البحرينيات العاملات (5،67%) عام 1991 خاصة في قطاع التدريس حيث بلغت نسبة الإناث (5،57%) من إجمالي العاملين في البحرين تليها وزارة الصحة (3،44%)، ويفسر ذلك على أن مهنة التعليم والصحة امتداد لدور المرأة التقليدي في المجتمع كما أنه يعد مؤشرا على التقسيم التقليدي للعمل حسب النوع. أما في القطاع الخاص فإنه ينخفض عدد النساء العاملات بشكل ملحوظ إلى أن يصل عددهن إلى (3452) امرأة فقط (7،3%) 1991⁽¹⁾.

لاشك أن المرأة في البحرين قد قطعت شوطا في سد الفجوة بينها وبين الرجل في مجال المشاركة فكان المحرك الأول الذي دفع بالمرأة إلى اقتحام سوق العمل ورغبتها في الوصول إلى مناصب رفيعة حيث توجد مجالات عديدة مازالت المرأة بعيدة عنها، إذن من الواضح أن مشكلة المرأة رغم حصولها على مؤهلات تعليمية متاحة، إلا أنها لا تساوى مع الذكور في نفس الدرجة في الحصول على الترقية⁽²⁾.

أما بالخصوص توضيح البيانات الخاصة بعمالة المرأة في البحرين أجد: ارتفاع مساهمة المرأة في العمل من 13،3% عام 1981 لتصل إلى 4،18% عام 1991 من إجمالي العاملين في الدولة، ويرجع ذلك في جهود الدولة في تقديم فرص العمل للمرأة. كما يتركز عمل المرأة في القطاع الحكومي بنسبة 5،97% وفقا لبيانات 1991 ويرجع ذلك إلى الحماية القانونية التي يوفرها هذا القطاع للمرأة.

أما في المهن النوعية أو العليا، فهناك فرص كثيرة، أو مؤشرات عديدة تبين فرص كثيرة للعمل في بعض المهن والوظائف التي كانت سابقا تقتصر على الرجال، وقد تبين من تعداد 1991 أن هناك منصب وكيالة وزارة مساعد مقابل 36 رجلا في حين بلغ عدد المديرات لإدارات ثلاث مقابل 63 مديرا بحرينيا أي بنسبة 4،5% عام 1991 وقد ارتفع العدد ليصل إلى 11 مديرة عام 1994⁽³⁾. فالملاحظ أن مشاركة المرأة الأعمال البسيطة في العمل، وامتدت من خلالها لتشمل مختلف الميادين الإدارية، وذلك لتمتعها الكفاءة ذاتها التي يملكها الرجل لإدارة أي منظمة، وتأكيد العمل على آليات

(1) عزيزة البسام - المرأة العربية الوضع القانوني والاجتماعي - دراسات ميدانية في ثمانية بلدان عربية مع دراسة تأليفية، المعهد العربي لحقوق الإنسان، (ب،ط)، تونس، 1996، ص 79.

(2) حمدي علي غرت - إسهام المرأة في القوى العاملة بمملكة البحرين - دورية علمية محكمة تعني بالبحوث الجغرافية، الجمعية الجغرافية الكويتية/ مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت، 2005، ص 48.

(3) محمد سيد فهمي - مرجع سابق - ص ص 160-161.

لتحقيق مشاركة المرأة على تطبيق مساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين وتعزيز مشاركة المرأة في مواقع إدارية عليا.

أما بخصوص تحديد الأجور والرواتب، فإن قانون العمل البحريني ينص على تساوي عمل وأجور ورواتب المرأة مع عمل وأجور ورواتب الرجل، وكذا مع مساواتها مع الرجل في الاشتغال بكل الوظائف والمهن:

كعملها في المصانع والمنشآت وعملها في المدارس والمستشفيات والدوائر الحكومية، وقد عملت مؤخرا في سلك الشرطة وطالبت العمل والمشاركة في تنظيم وإدارة المؤسسات السياسية وكادت تدخل في المجلس التأسيسي لإمارة البحرين لولا بعض الاحتجاجات التي أثّرت ضدها.

تشير الإحصاءات الاجتماعية إلى أن نسبة النساء العاملات إلى الرجال في البحرين قد ارتفعت من 4,2 % في عام 1960 إلى 25,8 % في عام 2000، لقد كان لدخول المرأة البحرينية في سوق العمل ومشاركتها في الإنتاج والبناء أثرا إيجابيا في تطوير الأحوال المادية لأسرتها.

بالرغم من النجاحات المحسوسة التي حققتها المرأة في البحرين عبر مسيرتها التاريخية إلا أنها لازالت تعاني الكثير من المعوقات التي تقف أمام تقدمها في الوظيفة.

لكنه على الرغم من ارتفاع مركز المرأة في المجتمع العربي وتطور أوضاعها المهنية والأسرية والثقافية والمادية بعد حصولها على بعض حقوقها الاجتماعية والقانونية واكتسابها للتربية والتعليم ودخولها مختلف المهن والأعمال، إلا أنها لازالت تعاني من بعض المعوقات التي تعمل على الحد من نشاطاتها وتضعف عندها روح العمل المبدع، ولعل من المفيد أن أشير هنا إلى أن معاناة ومشكلات المرأة العاملة التي تعمل خارج البيت قد يعرضها إلى مشكلات تنظيمية ليس من السهولة القضاء عليها خصوصا إذا لم تبادر المنظمة إلى حل المشكلات التي تتعرض لها في بيئة العمل.

وهناك مؤشرات إحصائية تدل على أن المرأة الخليجية بفضل ثقافتها وتعلمها ووعيتها قد قطعت أشواطاً متتالية في مجالات التربية والتعليم ومجالات العمل الوظيفي والإنتاجي والخدمي ومجالات السياسة والقانون، والمنجزات التي حققتها المرأة الخليجية لم تكن وليدة الصدفة وإنما كانت نتيجة الجهود الحثيثة التي بذلتها حكومات هذه الدول ومنظماتها النسوية في تحرير المرأة والعمل على مساواتها مع الرجل وإتاحة المجال أمامها بالدخول إلى مؤسسات التربية والتعليم وتبوء الأعمال الإدارية المختلفة⁽¹⁾.

إن المجتمع العربي يرجع تطور المرأة، بفضل التحاقها للتعليم الذي مكنها من حصولها على بعض حقوقها القانونية مما خولها لدخولها في مختلف الأعمال الإدارية المختلفة، وجعل من دول الخليج تتفق على الوظائف التي تعمل بها المرأة وهي وظائف تتناسب مع طبيعتها الأنثوية حسب أوضاعها الوظيفية والاجتماعية مما لا يوجد فيها اختلاط بين الجنسين.

(1) إحسان محمد الحسن - علم اجتماع المرأة، دراسة تحليلية عن دور المرأة في المجتمع المعاصر - دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان/ الأردن، 2008، ص ص 73-76.

ث- المرأة العاملة في فلسطين:

تمثل إتاحة المرأة العاملة في منطقة الشرق الأوسط وبالخصوص المرأة الفلسطينية التي انضمت في العمل من جراء الحروب مما ترك لها أعباء إضافية مثل تحمل نفقات الأسرة، فاقتحمت المرأة عدة مجالات لكنها مازالت تعاني من تمييز في عملها كالأجر... الخ والعمل تحت وطأة الاحتلال الإسرائيلي، فالمرأة مازالت في أدنى المراتب الهيكلي الوظيفي مثل اشتغالها الأعمال المكتبية السكرتارية، التي تعتبر من الأعمال المناسبة لها، دون النظر للمناصب الإدارية العليا، وكانت المرأة الفلسطينية من أوائل النساء دخولا إلى سوق العمل بفضل ظروف وأثار الحرب والهجرة ووقوعها تحت ضغط الأعباء المتزايدة للأسرة، إلا أن الغالبية العظمى منها وحتى عام 1967 اقتصر عملها على الزراعة والأعمال المنزلية وهي أعمال بدون أجر والأقلية التي عملت بأجر اقتصر عملها على التعليم والتدريب وبعض الأعمال المكتبية، ومع استمرار تدهور الأوضاع الاقتصادية بعد الاحتلال عام 1967 ازدادت حاجة النساء للعمل فارتفع عدد النساء في سن العمل ليمثل 18,7 % من مجموع القوى العاملة في بداية الثمانينات مقابل 14 % آخر الستينات، وقد واجهت المرأة الفلسطينية قدرا كبيرا من التمييز في الأجر، وفي ظروف العمل القاسية خاصة من يعملن بالمشاريع الإسرائيلية (1)، يعتبر الحروب كمصدر من مصادر إسهام خروج المرأة الفلسطينية للعمل لتحملها أعباء عائلتها، مما اقتحمت جوانب عديدة في الوظائف الإدارية.

ج- المرأة العاملة في لبنان: على الرغم من الخلل في التوازن بين اليد العاملة ومجمل السكان من جهة والخلل في توزيع اليد العاملة على مختلف قطاعات العمل والإنتاج من جهة أخرى، إلا أن نسبة النساء النشاطات قد تطورت على النحو التالي: ارتفع معدل مساهمة المرأة في النشاط الاقتصادي من 19,40 % عام 1970 إلى 23,40 % عام 1980 ثم إلى 27,8 % عام 1990، يشكل 30,5 % من عدد النساء يعملن في العمل الإداري 21 % يعملن في القطاع التجاري والمبيعات 7 % يعملن في قطاع الزراعة ويعمل بقطاع الخدمات حوالي 11,7 %، وقد حدث تطور واضح في اتجاه النساء للعمل بالمهن الحرة كالمحاماة والهندسة والطب والصيدلة، وقد أوضحت تقديرات القوى العاملة في لبنان حتى نهاية عام 1993 بأن عدد المسجلين في صندوق الضمان الاجتماعي حوالي 275 ألف شخصا ومن هؤلاء 32,6 % إناث ويعبر ذلك مؤشر على ارتفاع عدد الأجيرات المسجلات، هذا وقد اتجهت النساء في العقد الأخير نحو العمل بالوظائف التي تقتض مؤهلات علمية وإعدادا وتدريباً، ويعكس ذلك أثر التطور الكبير في نسبة تعلم النساء في لبنان (2)، ومع ذلك فإن القوى النسائية العاملة موجودة نسب متفاوتة في مختلف قطاعات النشاط العمل مع ارتفاع عددها بشكل نسبي خاصة في قطاعات التعليم، الصحة والعمل الاجتماعي والخدمات وفي التجارة والصناعة نوعا ما إلا أن هذا التغيير النسبي لم يصل إلى حد إيجابي والحلول للقضايا الأساسية بدء بالأجر المتساوي للعمل المتساوي ووصولاً إلى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا يعكس دور المرأة مازال محدوداً كما أن التوسع الأفقي لوجود المرأة في مجالات العمل والخدمات والتعليم لم يترجم بتغيير إيجابي في وضعها لا من حيث تمركزها في مكان العمل أو من حيث مشاركتها الفعلية في اتخاذ القرار العام، فعلى الرغم من الارتفاع النسبي لمشاركتها في العمل إلا أن وجودها في الدرجات العليا للسلم الوظيفي مازال ضئيلاً (3).

(1) محمد سيد فهمي - مرجع سابق - ص 243.

(2) المرجع نفسه، ص 243.

(3) علا نجمي يوسف - المرأة العربية الفلسطينية في إسرائيل في مواقع صنع القرار - كتاب دراسات، ملف العدد النساء الفلسطينيات في إسرائيل، 2012، ص 56.

ج- المرأة العاملة في الأردن:

لقد شهد تطور المرأة الأردنية تطور سريعاً وقد ساعد على ذلك التشريعات الأردنية التي أكدت على أنها حققت المرأة الأردنية انجازات كبيرة، مثل ما بدأت بالنضال منذ نهاية الحرب العالمية الثانية إذا ظهرت تنظيمات نسوية مطالبة بالمساواة وتكافؤ الفرص وتأسيس أول اتحاد نسائي أردني عام 1954 بقيادة أول محامية أردنية هي **إملي بشارت** تضم اسم (اتحاد المرأة العربية)، وشعاره حقوق وواجبات متساوية أمة عربية واحدة⁽¹⁾.

من خلال تطور المرأة الأردنية تطور سريعاً، ساعدها على ذلك التحاقها بتعليم، التي أكدت بدوره أنها حققت مسارات كبيرة لوصولها لمختلف الوظائف في السنوات الماضية.

الفجوة بين المتعلمين من الجنسين حيث بلغت نسبة الإناث الملتحقات بمستوى البكالوريوس في الجامعات الأردنية لعام (2001/2000) (4,85 %) في حين كانت النسبة الذكور (3,60 %) ويعتبر هذا المؤشر واضحاً على تقدم نسبة التحاق الإناث بالجامعة لتصبح قريبة من نسبة التحاق الذكور، تصبح نسبة الإناث المهيئات للمشاركة في سوق العمل، ارتفاع المستوى التعليمي وارتفاع السن عند الزواج الأول ووجود العديد من التشريعات كانت هي العوامل الأساسية التي تعزز وتزيد من هذه المعدلات.

وفيما يتعلق بالنساء على صعيد الحالة العملية للمشتغلين فقد توزعت المشتغلات حسب فئات مختلفة بلغت أعلاها فئة العاملات بأجر والتي بلغت 94 %، لعامي 1979 و1987 وقد انخفضت إلى 88 % عام 1997 كما بلغت نسبة الإناث المشتغلات من قوة العمل للإناث 4,84 % عام 2001، يلي ذلك فئة من يعملن لحسابهن الخاص، حيث بلغت حوالي 4 % خلال نفس الفترة ويلاحظ ارتفاع نسبة صاحبات الأعمال من (7,0 %) عام 1979 إلى (5,2 %) عام 1997 ثم (4,2 %) عام 2001.

وهذا من المؤشرات التي تعكس توجه المرأة نحو الاستقلال في إدارة الأعمال التجارية والصناعية، أما على صعيد مشاركة المرأة في الوظائف العليا فقد أظهرت البيانات الصادرة عن دائرة للإحصاءات العامة الأردنية، أنه وعلى الرغم من عدم وجود عوائق قانونية تحول دون تعيين أي من الرجل أو المرأة في الوظائف العليا سواء في القطاع العام أو الخاص إلا أنه كانت هذه الوظائف مقتصرة على الرجال فقط، ففي القطاع العام مثلاً كان هناك امرأة واحدة في الفئة العليا ولفترة قصيرة في مطلع التسعينات تسلمت منصب أمينا عاما ووزارة حكرا على الرجال لغاية عام 1998، حيث تم تعيين امرأة كأمينا عاما لوزارة التنمية الإدارية تلاها في عام 1998 تعيين امرأة كأمينا عاما لوزارة السياحة.

حيث بلغت نسبة النساء للرجال في الفئة العليا (1,7 %) فقط وارتفعت إلى (3,20 %) عام 2001، ووصلت نسبة النساء في الفئة الأولى في توزيع العاملين في ديوان الخدمة المدنية، (4,7 %) فقط وبقيت هذه النسبة كما هي حتى عام 1998 وارتفعت إلى (7,43 %) عام 2001⁽²⁾.

(1) إيمان بشير محمد الحسين-**السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها**- مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث والرابع 2011، جامعة البلقاء التطبيقية الأردن، 2011، ص 419.

(2) عبير طایل فرحان البشاشة - مرجع سابق- ص ص 73-81.

كما تبين غالبية العاملات في فئة المتخصصين والفنيين بنسبة (6,54%) من إجمالي العاملات لعام 1991، والعاملات في أعمال كتابية بنسبة (6,14%) والعاملات في مجال الخدمات وعمال البيع والحرف والتجارة بنسبة (15%) في حين شكلت نسبة العاملات في وظائف الإدارة العليا (22%) من إجمالي العاملات، وفي المهن الأولية (8,1%).

وعند مقارنة عمل المرأة وفقاً للتوزيع المهني بإجمالي القوى العاملة الأردنية يتضح لنا بأن العاملات كن يشكلن عام 1991 النسب التالية:

- ✓ 6,46% من إجمالي المتخصصين والفنيين.
- ✓ 8,20% من إجمالي العمال الكتابيين.
- ✓ 2,14% من إجمالي عمال الخدمات والبيع و الحرف والتجارة.
- ✓ 1,5% من إجمالي العاملين في الإدارة العليا.
- ✓ 1,4% من إجمالي العاملين في المهن الأولية.
- ✓ 7% من إجمالي العمال المهرة في الزراعة.

وتشير هذه النسب إلى أن ارتفاع المستوى التعليمي للمرأة الأردنية قد أدى إلى إحداث تطورات في البنية الهيكلية لعرض القوى العاملة النسائية وتنوع طبيعة عمل المرأة خاصة قطاعات الاقتصاد غير التقليدية كما أن من الملاحظ انخفاض نسبة مساهمة المرأة، ضمن قطاعات عمل الإدارة العليا والمدراء والمشرعين.

كما تشير البيانات الإحصائية المتعلقة بتوزيع العاملات وفقاً للحالة العلمية الرئيسية لعام 1991 إلى أن: (7,90%) من العاملات يعملن بأجر و (3,5%) يعملن كصاحبات عمل ولحسابهن الخاص و (6,2%) يعملن لدى الأسرة ودون أجر.

وعند مقارنة توزيع العاملين (ذكور أو إناث) في الأردن وفقاً لحالتهم الرئيسية، يتضح أن العمل بأجر أعلى بين الإناث منه بين الذكور، كما أن نسبة أصحاب العمل والعاملين لحسابهم الخاص أعلى بين الذكور منها بين الإناث.

إضافة لما تقدم فإن توزيع العاملين وفقاً لمعدل ساعات العمل الأسبوعية يشير إلى أن (4,63%) من النساء العاملات يعملن لمدة تتراوح ما بين 24-47 ساعة أسبوعياً، وأن (7,28%) من النساء العاملات يعملن لمدة 64 ساعة فأكثر في الأسبوع الواحد، كما أن متوسط الأجر الشهري للنساء أقل من متوسط الأجر الشهري للذكور في مختلف القطاعات⁽¹⁾، على الرغم من الجهود المبذولة لتخفيض الفجوة في الأجور مازال عدم المساواة في الأجور بين الرجل والمرأة مشكلة عالمية حتى في البلدان حيث يتم الاعتراف بالمساواة بين الجنسين بشكل كبير وتنعكس في القوانين والممارسات، كما تعد الأردن هي الدولة الوحيدة التي تقوم بتعزيز العمل على المساواة في الأجر في المنظمة في الوقت الحالي ودعمت منظمة العمل الدولية إنشاء اللجنة التوجيهية الوطنية للمساواة في الأجر في العام 2011 التي ترأسها اللجنة الوطنية الأردنية للمرأة ووزارة العمل⁽²⁾.

(1) سهير سلطي التل، سليمان الصويص - مرجع سابق - ص ص 18-19.

(2) ياسر علي، باتريك دارو وآخرون - دليل الاختبارات والمؤهلات العلمية - منظمة العمل الدولية، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية الأردن ، 2005، ص 33.

إن التشريعات الوظيفية تهدف إلى تشغيل المرأة الأردنية بمشاركتها في المستويات الإدارية فيها سواء المتدنية منها والعالية، بالإضافة إلى دورها في رسم التخطيط واتخاذ القرار لضمان تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل يكفل إزالة الحواجز التي تعيق تقدمها ويضمن لها شروط العمل والقوانين المنظمة.

ح- خروج المرأة إلى العمل في سوريا:

تختلف الأسباب الكامنة وراء خروج المرأة السورية إلى العمل من امرأة لأخرى، ومن بيئة ثقافية معينة إلى بيئة أخرى داخل المجتمع السوري الواحد، فهناك أسباب وعوامل اقتصادية واجتماعية مختلفة، وقد يكون الدافع الأساسي للغالبية العظمى من النساء هو الدافع الاقتصادي، فعملها يساهم في تحسين متطلباتها المنزلية، إضافة إلى ما يحمله العمل من فائدة معنوية بزيادة وعي المرأة وتوسيع دائرة إطلاعها وثقافتها ومعارفها، وتنمية وعيها بأهميتها من خلال استقلالها الاقتصادي وتحقيق أولوياتها مثل توليها مناصب عليا في الإدارة⁽¹⁾.

فازدادت حجم القوى العاملة النسائية نتيجة للتقدم الذي طرأ على الوضع الاقتصادي والاجتماعي الذي أولته السلطات السياسية لأوضاع المرأة اقتصاديا واجتماعيا ونتج عن ذلك مايلي:
ارتفاع نسبة القوى العاملة النسائية لتتصل 16 % من إجمالي القوى العاملة عام 1991.
استحوذ قطاع الزراعة النسبة الأكبر من الإناث العاملات والتي تقدر بحوالي 30% مقارنة بالذكور و 50 % من إجمالي المشتغلين الإناث.
احتلت المرأة في قطاع الخدمات نسبة 13 % مقارنة بالمشتغلين بالذكور وحوالي 40 % من إجمالي النساء العاملات، بلغت نسبة النساء المشتغلات بأجر 16% أما أصحاب العمل فيمثلون 2،2 % خلال عام 1991⁽²⁾.

اكتساب المرأة لأدوارها الجديدة كعاملة ومشاركتها في الحياة الخارجية في منطقة المشرق العربي لم يجعلها للوصول إلى المناصب المسؤولية، كما تعاني بعدم مساواتها مع الرجل في بيئة العمل وتبقى بعيدة في اقتحامها للمناصب الإدارية العليا، فهي مجرد خطوط وهمية لتقلدها لتلك المناصب التي تبقى محرومة منها، وكونها متأثرة بموروثات تنظيمية، من حيث التمييز ولا مساواة في منظمات.

(1) جهاد ذياب الناقولا- الآثار الأسرية الناجمة عن خروج المرأة السورية للعمل، "دراسة ميدانية لواقع مشكلات النساء المتزوجات العاملات في مدينة دمشق"- منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2011، ص 10-12.

(2) محمد سيد فهمي- مرجع سابق- ص 188-189.

2 - التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في شمال إفريقيا:

أ- المرأة العاملة في مصر:

وكما أشارت الباحثة سابقاً أنه لم يمضي وقت طويل على خروج المرأة إلى العمل بمفهومه الحديث إذا أن هذا الخروج يقترن بظهور الثورة الصناعية في أوروبا في القرن الثامن عشر، أما في مصر فانه يقترن ببناء الدولة الحديثة في عصر محمد علي، وعلى التحديد منذ إنشاء (مدرسة الولادة)، سنة 1830 لتخريج فتيات متخصصات في هذا الميدان، فعينت خريجات هذه المدرسة في المستشفيات الحكومية، وفي المدرسة ذاتها، وفي المحاجر الصحية، وفي أقسام البوليس " ومنحت بذلك لقب" أفندي" ثم اقتحمت المرأة "مهنة التدريس"، بعد مهنة التوليد والتمريض، حينما أنشئت مدرسة" (معلمات السنية) سنة 1900، فالالتحاق المرأة إلى مجالات العمل المختلفة، والتي كانت وقفا على الرجال، أخذ في الاطراد والزيادة حتى أصبح يغطي الآن مختلف أنواع المهن المختلفة من عاملات تشغيل وسائل النقل"، إلى "ذوات المهن العلمية والفنية" مروراً بالمشتغلات بأعمال البيع والأعمال الكتابية والمديرات المشتغلات بالأعمال الإدارية والتنفيذية... الخ (1).

ولهذا اتخذت الإدارة كافة الإجراءات اللازمة لتوفير ظروف مناسبة للمرأة في بيئة العمل منها:

- اتخاذ كافة الإجراءات الرامية لزيادة فرص عمل المرأة وتأهيلها وتدريبها لتمكينها من تولي المناصب الإدارية العليا حسب المؤهلات والكفاءة الخبرة وتوفير الحوافز المعنوية والمادية والتعليم والتدريب المهني من أجل تحقيق ذلك.

- ضرورة إصدار التشريعات اللازمة لقيام التعاونيات وتقديم الدعم والتسهيلات اللازمة لإنجاحها وتكثيف برامج الإرشاد والتعليم والتدريب وتنظيم الأسواق وكافة أنواع دعم ومساندة التعاونيات التي تخدم المرأة (2)، وتعددت أدور المرأة العاملة منها المجال الفلاحي، بالنسبة للأنشطة الاقتصادية على المستوى القومي نجد أن المرأة تعمل بالزراعة منذ القدم، بل لقد عنى المصريون القدماء المشاركة الفعالة للمرأة الفرعونية مع الرجل في الأنشطة الزراعية إضافة إلى أعمالها التقليدية، ولقد أشارت (منظمة الأغذية والزراعة، 1990)، إلى أهمية إدماج المرأة الريفية في عملية التنمية ولعل هذا يعود بالضرورة إلى دورها في الإنتاج، وتشير البيانات المتعلقة بتوزيع قوة العمل حسب أقسام النشاط الاقتصادي (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 1983) إلى أن 9,7 % من جملة العمالة النسائية على مستوى الجمهورية تعمل بالزراعة وأن 37 % من العمالة النسائية في الريف تتركز في الزراعة مقابل 1,3 % في الحضر، و المجال الصناعي، وفيما يتعلق نشاط المرأة في مجال الصناعة نجد أن مشاركة المرأة في الصناعة ترجع إلى عهد الفراعنة حيث كان يعهد للنساء بالقيام بعمليات غزل ونسيج الكتان واستمرت ممارسة المرأة لهذه الأعمال عبر العصور المتعاقبة، لكن علاقة المرأة بالصناعة يمكن إرجاعها بصفة رسمية إلى عام 1874 (3).

(1) محمد سلامة آدم- المرأة بين البيت والعمل - دار المعارف، ط1، القاهرة، 1982، ص ص 48- 49.

(2) يمن الحماني- الندوة القومية حول التمكين الاقتصادي للمرأة العربية الفرص والتحديات - شرم الشيخ، 1- 3 مارس 2005، التقرير، منظمة المرأة العربية، مصر، 2005، ص ص 6- 7.

(3) عدلي علي أبو طاحون- حقوق المرأة، دراسات دينية وسوسيولوجية - المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة/ مصر، 2000، ص ص 111- 113.

حيث نصت لائحة مدرسة البنات بالسيوفية في المادة 41 على أن مدة الدراسة بالمدرسة خمس سنوات فإذا انتهت هذه المدة خرجت التلميذات من المدرسة إما إلى عائلاتهن أو الاشتغال بعمل أو الالتحاق بالمصنع الذي سينشأ لصنع الملابس اللازمة لموظفي الحكومة والأفراد (مجلس الشورى، 1992) ثم تطور الأمر إلى إصدار القانون رقم 48 لسنة 1933 حيث أشار إلى توظيف المرأة في المصانع وعدل هذا القانون سنة 1936 ليواجه الأعداد المتزايدة من المشتغلات بالصناعة. والمجال الخدمات، ومن حيث نشاط المرأة في مجال الخدمات فلقد كان أول ميادين الخدمات العامة للمرأة المصرية هو ميدان الخدمة الصحية حيث أنشئت أول مدرسة للموليدات في عام 1831 ثم ازداد هذا الدور بالتوسع في إنشاء كليات الطب والتمريض ومدارس الحكيمات وغير ذلك من المعاهد الطبية والصحية⁽¹⁾.

فتنمية المجتمع المصري تتطلب تضامن الطاقات النسائية، فأصدرت مصر عدة قوانين لمساعدة المرأة لتوفيق بين مسؤولياتها في العمل.

ب- المرأة العاملة في ليبيا:

إلى جانب التعليم النظري والأكاديمي للمرأة فقد استحدثت السياسة التعليمية في الجماهيرية الليبية منذ السبعينيات أنماطا أخرى من تعليم المرأة هي: التعليم المهني والفني، الذي يعرف في ليبيا بمراكز التدريب المهني للمرأة والهدف الأساسي لهذه المدارس المهنية هو تدريب وتأهيل المرأة لكي تسهم في سوق العمل وترفع من مستوى معيشتها وتؤكد ذاتها ووجودها ودورها في المجتمع وتحس بالانتماء إلى مؤسساته الاقتصادية، ورغم التطور الايجابي لواقع المرأة التعليمي وتحسن أحوالها وتطور مكانتها ودورها الاجتماعي⁽²⁾.

لقد تغير واقع المرأة في المجتمع الليبي تغيرا كبيرا بما في ذلك مسألة عملها ومشاركتها في الحياة العامة، والواقع لم يعد المجتمع الليبي ينظر إلى عمل المرأة ومشاركتها في النشاط الاقتصادي نظرة سلبية كما كانت الأمور في الماضي بل تدريجيا بدأت المرأة الليبية تأخذ مكانها في كل المستويات ونشاطات القوى العاملة من الوظائف الصغيرة إلى الوظائف الكبيرة والقيادية في الاقتصاد والسياسة والإدارة، وكل مؤشرات الاستخدام تؤكد أن معدلات عمل المرأة ومشاركتها في النشاطات الاقتصادية خارج منزلها في تصاعد مستمر، فان السياسات والأساليب الفعالة والناجحة لإيجاد فرص عمل لها وللرجل على حد سواء بحسب احتياجاتها ومؤهلاتها وظروفها الشخصية⁽³⁾.

(1) عدلى علي أبو طاحون- مرجع سابق- ص 112.

(2) علي الحوات - المرأة والتنمية والعمل ليبييا بناء مجتمع جديد - منشورات الجامعة المغاربية، ط1، بنغازي/ليبيا،

2006، ص ص 74-76.

(3) المرجع نفسه، ص 164.

نجد التشريعات والاتفاقيات العربية ذات الصلة بأوضاع المرأة العاملة وخصوصا المرأة العربية، إذا أن تعزيز القوانين التي تنص على المساواة والمطالبة بتطوير التشريعات المختلفة عن مواكبة المتغيرات التي تخدم مصالحها الوظيفية داخل ميادين العمل. أوضحت البيانات الخاصة بالنساء النشاطات جملة من الحقائق التالية:

- ارتفاع نسبة من النساء النشاطات من 4،1% إلى 11،1% من مجموع النساء في سن العمل خلال الفترة (64-1992).
- تضاعفت مشاركة المرأة الليبية في قوة العمل الوطنية أكثر ثلاث مرات فقد ارتفعت من 4،4% عام 1964 لتصل إلى 14،3% عام 1992.
- تطور حجم استخدام المرأة الليبية من نحو 15 ألف امرأة عام 1964 إلى 115 ألف عام 1992، وقد ساعد ذلك على تقلص معدل البطالة بين النساء.
- احتل نشاط الخدمات النصيب الأكبر لاستخدام المرأة، حيث ارتفع عدد المشتغلات بهذا القطاع من 46،4% عام 1973 ليصل إلى 85،2% عام 1992 من جملة النساء المستخدمات⁽¹⁾.

من الملاحظ أن المرأة في شمال إفريقيا يرجع خروجها للعمل إلى الحاجة المادية، فالمرأة كانت منذ الاستعمار تعمل من أجل توفير لقمة العيش لعائلتها، على غرار ذلك فهي في وقتنا الحالي تريد اقتحام مجالات عديدة كانت محظورة عليها وتطالب بمساواتها مع الرجل في ميدان العمل مثل توليها مناصب المسؤولية فهي تسعى من أجل ذلك، إلا أن الواقع التنظيمي يفرض عليها قيود تجعلها في مراتب متدنية في العمل.

(1) محمد سيد فهمي - مرجع سابق - ص ص 251-252.

ت- المرأة العاملة في المغرب:

في السنوات الأولى للاستقلال نظم المغرب قطاع الوظيفة العمومية بالظهير المتعلق بالنظام الأساسي العام للوظيفة الصادر ب 24 فبراير 1958، مرسخا مبدأ المساواة بين الجنسين، الذي تم النص عليه فيما بعد في جميع الدساتير التي عرفها، وهكذا ينص ظهير 1958 في فصله الأول على أن " لكل مغربي الجنسية الحق في الوصول إلى الوظائف العمومية على وجه المساواة، ولا فرق بين الجنسين عند تطبيق هذا القانون الأساسي، ما عدا المقتضيات التي ينص عليها أو التي تنتج عن قوانين أساسية خصوصية، فباستثناء التحفظ الذي تنص عليه هذه الجملة الأخيرة من هذا الفصل، وفي انسجام مع نص الفصل 12 من دستور 1922 (79) لا يوجد تمييز بين الجنسين في ولوج الوظائف العمومية.

كما ليس هناك أي تمييز بينهما في كيفية الالتحاق بالوظيفة، ولا أثناء مزاومتها، فالمرأة الموظفة تتمتع قانونيا بنفس الحقوق التي يتمتع بها الرجل الموظف سواء فيما يتعلق بالأجر أو التصنيف في الدرجة والسلم أو الترقية أو العطل الرسمية أو النقل أو التعويض عن التقاعد أو.... الخ⁽¹⁾.

وفيما يتعلق مهنة التعليم من أكثر المجالات الاجتماعية استقطابا لعمل المرأة المغربية، فإن مشاركة المرأة في مختلف القطاعات المهنية المختلفة، من خلال الخمسة عقود الأخيرة تزايدت بشكل ملحوظ نسبة الموظفات في القطاع العمومي، ففي السنوات الأولى لعهد الاستقلال كانت نسبة تمثيلية النساء في الوظيفة العمومية لا تتعدى 16% لكن مع حلول سنة 1999 ارتفعت هذه النسبة إلى 30،5% ثم إلى 33% سنة 2003، ويرجع هذا التطور في الأساس إلى تزايد حجم المناصب المخصصة للنساء في الميزانية العامة للدولة والتي انتقلت نسبتها من مجموع المناصب المحدثة في الوظيفة العمومية من 6،36% سنة 1995 إلى 3،58% سنة 1999 ومن الملاحظ أن تأنيث بعض القطاعات التي تعتبر مجالات للعمل النسائي بامتياز، كما هو شأن التعليم والصحة، يتزايد بصفة مطردة.

- فبالنسبة لقطاع الصحة العمومية، بلغت نسبة النساء العاملات به إلى حدود سنة 2003 إلى 47،76% من مجموع العاملين به، أما في قطاع التعليم الابتدائي والثانوي فقد أصبح النساء يمثلن نسبة 33،48% من مجموع الموظفين، بينما صرن يمثلن نسبة 31،22% في قطاع التعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي، وفي نفس هذا القطاع الأخير، ارتفعت نسبة النساء الحاصلات على شهادات عليا من 37،57% سنة 1999 إلى 39،76% سنة 2003، أما بخصوص مجموع قطاعات التعليم الثانوي والتقني والعالي فقد انتقلت نسبة الحاصلات على الشهادات من 39،44% سنة 1999 إلى 41،90% سنة 2003، ويمثل التعليم عاملا رئيسا في خلق تطلعات مهنية لدى المرأة تنافس دورها التقليدي.

على أن ولوج النساء لقطاعات مهنية مختلفة لا ينفي كونهن في الأغلب مازلن يحتلن السلالمة الإدارية الدنيا و تتموقع النساء ضمن الأطر الأقل تصنيفا، بحيث يتعذر علينا إلى حد الآن، أن نجد أكثر من 2،7% من النساء مديرات و 44% منهن رئيسات أقسام و 96% رئيسات مصالح في المديرات ذات الطابع الاجتماعي كالتعليم والصحة والشغل⁽²⁾.

(1) عزيزة البسام- مرجع سابق- ص ص 297-298.

(2) المختار الهراس-المرأة وصنع القرار في المغرب- المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع مجد، ط1،

2008، بيروت، ص ص 19-21.

إلا أنه بالرغم من هذه الوضعية وهذه الحقوق المساوية للرجل، مازال هناك تمييز غير مبرر عن الصورة المرسخة عن المرأة أو عن عدم قابليتها لممارسة أشكال معينة من الأشغال بحيث أن وضعيتها داخل الأسرة وخضوعها للتقسيم الجنسي للعمل يتبعها عندها تخرج للمجال العام لتجد عملها في الوظيفة العمومية مازال مقيدا بالنظرة التقليدية لتوزيع الأدوار أو بتقسيم قبلي لمجال العمل. خلاصة القول إن الإدارة العمومية، هي أكبر مؤسسة في الدولة توظف أكبر عدد ممكن من الأفراد النشيطين، ومما لا جدال فيه أن تعليم المرأة أهلها لاقتحام شتى المجالات، وذلك ما يفسر كون نسبة النساء في قطاع الوظيفة العمومية قد مرت من 6،16 % سنة 1979 إلى 5،28 % سنة 1986 إلى 8،30 % سنة 1991 ولولا العوائق القانونية والتنظيمية لما كان الفرق بين النسبتين الأخيرتين ضئيل بهذا الشكل، ولعرفت النسبة الأخيرة للنساء في هذا القطاع ارتفاعا ملموسا⁽¹⁾.

كما توضح البيانات الخاصة بالنساء النشيطات في المملكة المغربية الحقائق التالية:

- تمثل المرأة العاملة حوالي 20،36 % من اجمالي من موظفي الدولة وأنهن يتواجدن في أسفل السلم الإداري، حيث أن نسبة النساء لا تتعدى 4،91 % ولعل أعلى منصب عينت فيه امرأة هي مندوبة سامية للمعاقين الذي أسند خلال عام 1994 وهي بمثابة منصب كاتب دولة.
- على الرغم من تنصيب الدستور المغربي على المساواة بين الرجل والمرأة في مجال العمل فان النساء مقصيات كليا من الجهاز الحكومي وخصوصا في مواقع اتخاذ القرار.
- تشير الدراسات إلى وجود حوالي 254 قاضية بالمحاكم المغربية وهن يمثلن 11،6 % من جملة النساء العاملات.
- يبلغ عدد العاملات بالمراكز الدبلوماسية والقنصلية 74 في حين يبلغ هذا العدد بالنسبة للرجال 533 أي بنسبة 12،2 %.
- أما بالخصوص مواقع القرار الإداري فان النساء مازلن مهمشات، فنسبة النساء مثلا في منصب مدير في المصلحة المركزية لا تتجاوز 4 % ورئيس قسم 2،2 % ورئيس مصلحة 4،6 %.
- وبالتالي فان تعيين المديرات رسميا خلال سنة 1994، وتجدر الإشارة إلى كون النساء لا يمثلن سوى 20،36 % من موظفي الدولة وأنهن يتواجدن أساسا في أسفل السلم الإداري، حيث أن نسبة النساء لا تتعدى 4،91 %⁽²⁾.
- رغم مشاركة المرأة المغربية في مختلف الميادين المهنية إلا أنها توجد في أدنى المراتب السلم الهرمي وهذا راجع إلى الخلفية الثقافية والاجتماعية وأيضا التنظيمية، وأيضا وجود ترسنة من القوانين العمل التي تنص على مساواتها مع الرجل إلا أن ذلك غير كفيلا ليحميها من تمييزها في بيئة العمل.

(1) عزيزة البسام - مرجع سابق - ص 299.

(2) محمد سيد فهمي - مرجع سابق - ص ص 263-264.

ث- المرأة العاملة في تونس:

إن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي حدثت بتونس بعد الاستقلال 1956 مكنت المرأة من شغل مراكز كانت وقفا على الرجال حتى ذلك الوقت، ومع النمو الاقتصادي للسبعينات تزايد الطلب على اليد العاملة النسائية، وكان لانجذاب المرأة للنشاط مقابل أجر والذي أثارته مجلة الأحوال الشخصية التي مثلت مكسبا للتونسية وسطا نساء العالم العربي، والاعتراف بحق المرأة في الشغل فالقانون التونسي حازم حول هذه النقطة و مما يدعم هذه التشريعات، أن تونس صادقت على العديد من الاتفاقيات الدولية الضامنة لحصول على العمل بالنسبة للجنسين⁽¹⁾، ولقد ارتفعت نسبة النساء النشيطات فعليا من 5،19 % عام 1984 إلى 7،21 % عام 1989 وهو ما يعادل خمس مجموع السكان النشطين فعليا، إلا أن ارتفاعا إلى مواقع القرار لا يزال صعبا المنال، مما جعل النساء لا يمثلن إلا 5،5 % من الوظائف في الإدارة المركزية أو الوظيفة العمومية، فحضور المرأة كمديرة عامة يبلغ 4،3 % و 7،4 % كمديرة و 7،6 % كمديرة مساعدة و 8،14 % كرئيسة مصلحة فقط⁽²⁾.

ونتيجة لذلك، فإن تقدم تعليم المرأة ونمو الاقتصاد التونسي أتاحا للمرأة تحسين مكانتها في سوق العمل ولكن مع إتاحة فرصة العمل للمرأة فهي لن ترتبط بالمساواة بالأجر وإنما قرار لها نصف أجر الرجل على الرغم من أنها تعمل قدر ما يعمل الرجل، ومن هنا بدأت إشكالية عمل المرأة، والمطالبة بالمساواة مع الرجل في الأجر مطلب عادل جدا، ولكنها كانت بداية ما يسمى بقضية المرأة، ووجد هناك من يدافع عنها ويطالب بمساواتها بالرجل، ولتصل إلى تحقيق غايتها لابد أن تسلك الطريق الذي سلكه الرجل من قبل لنيل حقوقه ومطالبه أي عن طريق التظاهر والإضراب، وسلكته ولكنها لم تجد، ثم سلكت طريقا آخر وهو المطالبة بحق الانتخاب لأن التشريع في يد الرجال ولن يلتفتوا إلى حقوق المرأة إلا إذا كان لها ثقل سياسي ومن ثم يشعر الرجل أن أصوات النساء لها أثر في انتخابه وبالتالي يلتفت إلى حقوق المرأة ولكن كان مصير هذا الطريق كسابقه، مما جعل المرأة تسلك طريقا ثالثا وهو الدخول إلى البرلمان لتكون في موقع المشرع والذي يخولها للوصول إلى غايتها في المساواة مع الرجل، وهكذا تدرج مفهوم عمل المرأة في الغرب من عاملة في المصنع إلى مشرع للمجتمع بأسره، وكان من نتيجة تلك المحاولات أن (اهتمت منظمة الدولية بالحقوق الاقتصادية) للمرأة وبالعامل على إزالة التفرقة ضدها، وتوفير الحقوق المتساوية بين الرجال والنساء فيما يتعلق بالاستخدام والمهنة، وكان من شأن هذه الجهود أن أصدرت منظمة العمل الدولية مجموعة من الاتفاقيات والتوصيات بشأن إزالة التفرقة بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالاستخدام المهنة فأعطت هذه الاتفاقيات بعض المزايا ومن أهمها المساواة مع الرجل قانونا.

أما في المجتمع العربي فقضية المرأة والمطالبة بمساواتها بالرجل قد أخذت عددا من المراحل، ولكن على الرغم مما أشار إليه بعض الباحثين، من أن بدايتها تشبه إلى حد كبير بداية قضية المرأة الأوروبية حيث كانت معظم أقطار العالم العربي تحت الحكم الاستعماري الذي سن كثيرا من القوانين واللوائح والقرارات الإدارية الدائمة والمؤقتة ومنها على سبيل المثال قوانين الأجر في مصر والأردن التي كانت تعطي النساء أجرا من أجر الرجال مهما تساوت مؤهلاتهم وأعمالهم⁽³⁾.

(1) محمد سيد فهمي - مرجع سابق - ص 169.

(2) المرأة المغاربية الواقع والرؤى المستقبلية، مجلة لدراسة البيئة والتهيئة الترابية، البيئة الإفريقية، العدد 1994، 2، ص ص 99-100.

(3) صالح بن حمد العساف - مرجع سابق - ص ص 44-45.

وبالنظر إلى واقع المرأة العربية وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد لأغلبية الدول العربية بتعظيم مكانة المرأة في العمل وتوفير الأجراء التي تزيد من إسهاماتها بالعمل، إلا أن المؤشرات الواقعية تشير إلى أن نسبة مساهمة المرأة العربية في قوة العمل لازالت ضئيلة وأن تقدمها يسير ببطء، ونجد أن غالبية النساء العاملات يعملن في مجالات محدودة ومعنى هذا أن المرأة وعلى الرغم من دخولها لمواقع العمل إلا أن عملها مازال قاصرا عن بلوغ أهدافه المنشودة، و أن التغيير الذي حدث في عملها كان تغييرا كميا أكثر منه نوعيا، كما أن المرأة لا تزال في علاقتها وأعمالها مشدودة إلى أدوارها التقليدية.

إلا أن الفرد يبحث عن العمل بصورة فعالة في المجتمعات العربية، وهذه الأخيرة تمثل النسبة للأفراد العاملين أو الباحثين عن العمل في العدد الكلي للسكان، ولذلك يعتبر معدل المشاركة في القوى العاملة مؤشرا هاما لرغبة واستعداد الأفراد للخروج من منازلهم والاتجاه للعمل، فإن أهم تغير ثوري في سوق العمل اليوم هو زيادة نسبة النساء خاصة منهن اللاتي يعملن خارج بيوتهن، و نحتاج هنا أن نبحت في التغيرات الاجتماعية و الأسباب التي دعت هذه الزيادة في ميل النساء للخروج من البيت والبحث عن العمل فمن العوامل الواضحة التي ساعدت على تلك التغيرات في دخل الأسرة أي عملية العلاقات الأسرية بحد ذاتها (1).

فإننا ننظر على أن العمل يمثل أحد مستلزمات المجتمع المعاصر، ومن الخطأ أن ننظر إليه على أنه مجرد مصدر للإيراد فحسب بل هو مظهر للنشاط الإنساني فالفرد غير العامل هو إنسان غير مندمج في الحياة العملية، والعمل بالنسبة للمرأة كما تقول الكاتبة الفرنسية "فرانسوا جيرو"، ضرورة وليس تسلية والعمل ليس علاجاً وإنما ضرورة من مستلزمات الحياة.

ومن أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمعات العربية من بينها:

* **الحاجة الاقتصادية:** ولاشك أن الأسباب الاقتصادية مرتبطة بالأساس الطبقي، ذلك أنها أكثر إلحاحا لدى الطبقات الدنيا وبعض من الطبقات المتوسطة فمعظم النساء العاملات يصرفن مرتبهن على مصاريفهن الشخصية، والباقي يضيع عوضا عن عدم وجودهن بالمنزل كاستعمال الوجبات الجاهزة، والدرس الخاص للأطفال.

وهناك طبعاً بعض القطاعات تعمل بها المرأة، لأن دخلها يعتبر الدخل الأساسي للأسرة، فهو عماد الأسرة في الإنفاق، وهناك فئة أخرى تتطلع إلى إعفائها رسمياً من مهامها، مع صرف نصف الراتب لها، على أن توفر مكانها لغيرها من منتظري التعيين، وقد تعمل لتخفف من دين وقع على وليها، أو تساهم في بناء منزل لها، وتعمل المرأة من أجل القيام بغرض الكافية، وذلك فيما يتعلق بأمور النساء التي لا ينهض أو لا ينبغي أن ينهض بها سوى النساء كتعليم بنات جنسها.

* **الشعور بالمسؤولية العائلية:** كذلك فإن حب الظهور والحاجة إلى الانتماء هي أسباب أخرى للخروج إلى العمل فقد ظهر من دراسة يارو (yarro) أن 48%، من الأمهات العاملات من الطبقة المتوسطة، يعملن من أجل تقديم خدمة للمجتمع، ويرضينا حاجتهن للبقاء في صحبة الآخرين. كما أثبت **فرديناند زفيج** (f.zweig) أن المرأة تخرج للعمل الذي يعتبر وسيلة لاكتساب المكانة، فالعمل بأجر وسيلة لتأكيد شخصية المرأة وأهميتها كفرد في المجتمع له حقوق وواجبات، كما أن العمل وسيلة لاكتساب مكانتها الاجتماعية (2).

(1) رونالد إيرنبرج، روبرت سميث- **اقتصاديات العمل**- تر: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، (ب،ط)، الرياض/السعودية، ص ص 220-221.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان- **المرأة والمجتمع، "دراسة في علم اجتماع المرأة"**- دار الوفاء لعنيد الطباعة والنشر، ط2، الإسكندرية، 2011، ص ص 96-99.

مما يبين أن علاقة الفرد مع الطبيعة، تجعله يقوم بتلبية أنواع مختلفة من متطلبات الحياة، وذلك عن طريق العمل، سواء العمل الفكري، أو الجسدي وما إلى ذلك وهو النشاط البشري الذي يبذل الفرد من الجهد لتحقيق الرضا الوظيفي مما يحقق أشياء مفيدة، ويحتل العمل مكانة مهمة في حياة الفرد فهو ميدان نشاطه المنتظم مما تظهر فيه قدرات الفرد وكفاءاته وقد يكون المصدر الرئيس الذي يحصل بواسطته على المورد اللازم له للإنفاق من أجل تلبية حاجاته المعيشية، ويشكل العمل في البيئة التي يعيش فيها الفرد جزء من حياته و العمل ميدان يجتمع فيه الفرد لتكوين العلاقات الاجتماعية ومما يزيد من أهمية العمل في حياة الفرد سواء (ذكر أو أنثى) أنه قد يكون مصدر متناسبا مع قدراته وميوله لتحقيق الإبداع الذي يسعى له، ويحقق الوسيلة التي تلبي حاجات الفرد المختلفة في المجتمع المحيط به من ناحية أخرى، من خلال اندماجه في سوق العمل تحت سلطة أرباب العمل⁽¹⁾.

* سياسة تصنيع البلاد:

فالتصنيع مثلاً وما يترتب عليه من تغيرات هيكلية يعمل على إدماج المرأة بشكل أكثر فعالية في الحياة العامة فالنساء يندمجن في سوق العمل الحديث نتيجة لخلق فرص عمل جديدة في الصناعة والخدمات، ومن ناحية أخرى فإن مساهمة المرأة في قوة العمل مستقبلاً يزيد من استقلالها المالي وتمدها بمهارات إنتاجية وقيم جديدة⁽²⁾.

- فالعمل ضروري ومهم بالنسبة للفرد وكذا المنظمة فإذا فقد العامل الإحساس بالأهمية والتقدير وكان غير راضي عن ظروف عمله فانه يؤثر على عملية الإنتاج، إلا أن العمل يسمح للفرد بتحقيق ذاته والشعور بأهمية دوره البشري بين الجماعة فيؤدي ذلك إلى التطلع إلى الأفق في مجال الإدارة⁽³⁾. وهنا جاءت أسباب المرأة إلى العمل مرتبة على النحو التالي:

- ✓ الشعور بالمسؤولية، شغل أوقات الفراغ.
 - ✓ المشاركة في الحياة العامة.
 - ✓ رفع المستوى الاقتصادي للأسرة.
 - ✓ الحصول على مكانة اجتماعية نتيجة التطور وتعليم البنت.
 - ✓ تفضيل العمل الخارجي، (عدم ضمان ظروف الحياة).
- وهنا تظهر أهمية الأسباب الاجتماعية للعمل حيث يتحقق للفرد من خلال الخبرة والممارسة والتفاعل في ميدان العمل، مثل الإسهام في تطوير الحياة الاجتماعية⁽⁴⁾.

(1) Madeleine GRAWITZ-**LEXIQUE DES SCIENCES SOCIALES**- L'université de Paris I(Pantheon – Sorbonne), Deuxième édition, Jurisprudence Générale Dalloz 11, rue Soufflot / Paris, 1983, p :363.

(2) محيا زيتون- **المرأة والتنمية مناهج نظرية وقضايا عملية**- المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، (ب،ط) القاهرة، 2000، ص 88.

(3) العايب راجح -**مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم**- دار الهدى لطباعة والنشر، (ب،ط)، أم البواقي/ الجزائر، 2006، ص ص 66 - 67.

(4) محمد سلامة آدم- **مرجع سابق**- ص 50.

بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر على التحاق المرأة في العمل منها عوامل ذاتية مثل رغبتها في الحصول على العلاقات الاجتماعية، أما الظروف الاقتصادية والمادية مثل الحصول على الأجر وتقليد المرأة العربية والمجتمعات الأخرى⁽¹⁾.

وما نلاحظه أن المرأة العربية، خروجها للعمل يكمن في التحاقها بالتعليم فكان السبب الأول الذي مهدا لها العمل فاشتغلت مناصب محتشمة مثل التدريس والطب، ثم اقتحمت عدة مجالات مختلفة من العمل، فكان من وراء ذلك العمل هو وجود أسباب الاقتصادية وهو حصولها على المال من أجل تلبية مطالب أسرتها " الأعباء الأسرية" مثل الأجر من جهة، ومن جهة أخرى هو تطلعها في التدرج للمناصب الإدارية العليا من خلال مساواتها مع الرجل في بيئة العمل.

3- الصعوبات التي تواجه خروج المرأة للعمل في المجتمعات العربية:

المشكلات التي تعاني منها المرأة العاملة جراء خروجها إلى العمل خارج المنزل عديدة، الأمر الذي يتطلب زيادة نسبة مشاركة المرأة في العمل من خلال تذليل جميع المعوقات التي تحول دون ذلك قد تختلف درجة وشدة معاناة المرأة العاملة وأنواع المتاعب التي تواجهها من قطاع إنتاجي لآخر وحسب نوع العمل والجهد الجسدي أو الفكري، وربما بين قطاعات الاقتصاد الوطني أي بين العاملات في القطاع العام والعاملات في القطاع الخاص، ويلعب مستوى التعليم دوره هنا في عمل المرأة.

* عزوف أرباب العمل عن تشغيل النساء بسبب خصوصيتهن:

فالمراة التي لم تكمل تعليمها، فهي تواجه مشكلات ومتاعب تختلف من حيث النوع ومن حيث الشدة، عن مثيلاتها من العاملات المتعلّقات اللواتي يمارسن أعمالا مكتبية فما بالك بغير العاملات المتعلّقات⁽²⁾، ورغم زيادة نسبة تعليم المرأة، فإن النظرة التقليدية لها مازالت تكبلها ومازال التحليل البسيط لواقع المرأة يظهر أن عددا من النساء اللاتي واصلن تعليمهن واللاتي يبدن ظاهريا متحررات مازلن في أعماقهن يشعرون بالنقص ويعانين من الدونية تجاه الرجل ومازالت فئة من النساء العاملات تنهين حياتهن المهنية أو التعليمية بمجرد الزواج.

وأثناء خروج المرأة للعمل وتركها لبعض مسؤولياتها العائلية بصورة مؤقتة، هنالك مجموعة من الإشكاليات، منها عدم توفير بديل عنها للقيام بمسؤوليات المنزل وتربية الأولاد مع استمرار نسبة عالية من الرجال خلف مفهوم الرجولة كعذر لعدم قيام بدور البديل، ومنها عدم الانتظام في العمل وكثرة التغيب خاصة في فترة الولادة والحمل ومرض الأطفال وغيرها من المناسبات الاجتماعية، ومن هنا المرأة متهمة في دائرة الاتهام بالنقصير وعدم المقدرة على التوفيق بين متطلبات العمل ومتطلبات الحاجة الأسرية⁽³⁾.

(1) يحيى العلي وآخرون - دراسة العوامل التي تشكل الأدوار الجندرية في الأردن - تقرير حول برنامج دعم مبادرات تكافؤ الفرص الوكالة الكندية للتنمية الدولية، الجامعة الهاشمية/ الأردن، 2009، ص 21.

(2) جهاد ذياب الناقولا - مرجع سابق - ص 10-12.

(3) عزيزة البسام - مرجع سابق - ص 299.

*** صعوبة تبوؤ المناصب العليا: (صعوبة تبوؤ مناصب المسؤولية):**

إذا اقتصرنا على القانون الوظيفية العمومية مثلاً في المغرب فإنه بالرغم من مبدأ المساواة الذي ينص عليه، فإنه من الناحية التطبيقية قلما تترقى المرأة إلى مناصب المسؤولية أو مواقع القرار أو التعيين في الوظائف العليا ومازال وصولها أمر عسير، كما نجد المرأة تحتل الأعمال الإدارية التابعة والملحقة 7،53 % من موظفي أقل من السلم 5 هن نساء 6،36 % من موظفي السلم 5 إلى 8 هن نساء ولا تصل النساء إلى الدرجتين 10 و 11 (والسلم الممتاز) إلا بنسبة 6،9 %، والعلاوات والتعويضات تختلف بينها وبين الرجل، كما أن التعويضات عن محل السكن والتنقل لا تعطى في غالب الأحيان إلا لهذا الأخير بدعوى شغله لمهمة ذات مسؤولية التي لا تصل إليها المرأة، وفي الوقت الذي نجد فيه الرجل الموظف يجتاز الاختبارات للحصول على ترقية سريعة، نجد المرأة الموظفة موزعة بين العمل المنزلي، وأعمال خارج البيت لا تقدم إليها في غالب الأحيان، لعدم وجود الوقت الكافي للتهيؤ إليها (1).

*** عدم المساواة في الأجر والرواتب:**

ونتيجة لذلك، فإن تقدم تعليم المرأة ونمو الاقتصاد التونسي أتاحا للمرأة تحسين مكانتها في سوق العمل من دون أن يضعها حدا للتمييز الذي تواجهه، فلا تزال المرأة تعاني من المعاملة غير المتساوية في سوق العمل فمقارنة المستوى التعليمي والسن، تبقى الرواتب التي تتقاضاها المرأة أدنى من رواتب الرجل يدعم هذا التمييز في الرواتب التمييز الذي يظهر في توظيف أقل للمرأة وفي الأولوية الممنوحة لتشغيل الرجل، الأمر الذي يؤثر بطبيعته على مشاركة المرأة في صنع القرار في الحياة الخاصة كما في الحياة العامة عموماً، وبالتالي في أخذ احتياجاتها بعين الاعتبار علاوة على ذلك، تبقى مسؤولية الأعمال المنزلية ملقاة على كاهل المرأة مما يقيد من استعداداتها للعمل (1).

مما يجعل المرأة التونسية تبقى هي أيضاً محرومة من تقمص المسؤولية واشتغالها المناصب العليا أمر عسير مقارنة بالرجل في توليه هذه المناصب الإدارية العليا، فهي في أدنى المراتب الإدارية. وتشير الإحصاءات أن معظم النساء العربيات يعملن في قطاع الخدمات في التعليم والصحة، إذ تمثل النسب التالية على أن 8،83 % في الأردن 3،82 % في لبنان و 7،51 % ، و 5،54 % في العراق وفلسطين ومصر، كما تشير التقارير على أن المرأة في الدول العربية تحصل على وظائف ذات فرص ضئيلة للترقية وهذا يعود إما للاعتماد أن الأفضلية للرجال في العمل لأنهم مسؤولون عن إعالة أسرهم (3).

مما يجعل صعوبة في مناقشة قضايا تتعلق بمشاركة المرأة في القوى العاملة من دون الرجوع إلى الاضطراب الناتج عن الثورات العربية منذ أواخر العام 2010 فالثورات في تونس ومصر وليبيا أدت إلى حدوث مناقشات حول دور المرأة في المجتمع بحيث تناقش حول المرأة.

(1) المرأة المغربية الواقع والرؤى المستقبلية- مرجع سابق- ص 27.

(2) تقرير مقدم- تحليل الوضع الوطني لحقوق الإنسان للمرأة والمساواة على أساس النوع الاجتماعي- تعزيز المساواة بين الرجل والمرأة في المنطقة الأورو متوسطية 2011/2008، تونس 2011، ص 37.

(3) ربيعة حمود- تعزيز صورة المرأة في المناهج الدراسية العربية- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، سبتمبر، 2006، ص ص 15-16.

وهذا ما نجد الفرق بين، ما يمنحه القانون نظرياً، وبين ما تتمتع به عملياً من خلال التشريعات القانونية يبدو جلياً في البلاد العربية، لا على مستوى إفساح المجال لها للمناصب، بل يتعدى ذلك إلى عدم تمكنها من التساوي مع الرجل، في الأجور والترقية الوظيفية العادية، ففي بعض الدراسات تبين أن متوسط أجور النساء أقل من أجور الرجال، في بعض القطاعات وأن هناك تمييزاً واضحاً، في التأمينات الاجتماعية وفي نظم الأجور، وفي عدم إتاحة الفرص للمرأة العاملة في تحسين كفاءتها الإنتاجية وقدراتها العملية (1).

* وجود تمييز في مكان العمل:

نلاحظ من خلال أحكام على مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بين المرأة والرجل في الأجر ومناهضة التمييز ضد المرأة العاملة، من أهم عوامل الإجهاد المهني المرتبطة بالجنس مسألة التمييز بين الجنسين في مكان العمل وعدم تكافؤ الفرص وعدم المساواة والتي تترك أثراً كبيراً لدى النساء العاملات بمستوى أعلى من تأثير مسببات الإجهاد المهنية العامة مثل ضغط العمل الزائد أو ضعف المهارات أو عدم الاستفادة الكاملة من القدرات، لتشكل عبئاً إضافياً على مسألة تحقيق التوازن بين متطلبات الأسرة والعمل، ويشكل التمييز على أساس الجنس لدى المرأة عائقاً للتقدم الوظيفي والمادي (2)، كما تحشد فئات كبيرة في الوظائف ذات المردود المتدني التي لا تعرف انتظاماً ولا استقراراً ولا تسرى عليها قوانين العمل والحماية الاجتماعية.

كما أن العديد من النساء يعملن في الاقتصاد غير المنظم إذ يسود عمل الكفاف وتتسم تدفقات الدخل والضمان الاجتماعي بعدم الانتظام نوعاً ما وهذه ظاهرة متفشية في البلدان، وإن أعمال النساء لا تزال محصورة في عدد ضئيل من المجالات والوظائف الأنثوية التي يترتب عليها أجر أقل واحترام أدنى كالعامل في الخدمات (3).

ويجب الأخذ المسؤولين في المنظمة بعين الاعتبار القرارات والإعلانات والاتفاقيات والتوصيات الصادرة عن الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة والرامية إلى تعزيز تساوي حقوق المرأة بالرجل، وفيما يتعلق التمييز ضد المرأة يتنافى مع كرامة الفرد، ويحول دون إشراك المرأة على قدم المساواة مع الرجل، ويمثل عقبة تعترض الإنماء التام لإمكانياتها في جميع الميادين (4).

(1) محمد طلال - المرأة العربية في الدين والسياسة، الاتصال في العالم الإسلامي - دار النشر المغربية، (ب، ط)، (ب، ب)، 1998، ص 34.

(2) رانية رشدية - حماية صحة وسلامة المرأة العاملة في بيئة العمل - ورشة العمل القومية، تنمية المهارات المهنية والقدرات التنافسية للمرأة العربية، دمشق 6 - 8 / 7 / 2009، منظمة العمل الدولية، سوريا، 2009، ص ص 6-7.

(3) منال فنان علك - مبدأ عدم التمييز ضد المرأة في القانون الدولي والشرعية الإسلامية - منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت/لبنان، 2009، ص 25.

(4) بشرى قببسي - المرأة في التاريخ والمجتمع - بيسان للنشر والتوزيع، ط1، بيروت/لبنان، 1995، ص ص 172-173.

وتعاني الاقتصاديات العربية من انخفاض الإنتاجية مما أدى إلى عدم المساواة بين المرأة والرجل في هذا السياق لاشك في أن وضع المرأة العربية أمر أساسي للتصدي للتحديات التي تواجهها. وعلى الرغم من أن المرأة العربية وصلت إلى مستويات عالية من التعليم و لا يزال معدل مشاركة الرجال في القوى العاملة بـ 76 في المائة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مقابل 74 في المائة لبقية العالم فيما تقدر مشاركة النساء بـ 27 في المائة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مقابل 56 في المائة في باقي العالم مازال يعاني القانون والممارسة في البلدان العربية من العجز عن الحماية من التمييز ضد توظيف المرأة ومازال عدم التطابق بين الوظائف والمستويات التي يؤديها الرجل بمراتب أرقى وظروف عمل أفضل بما يشمل ذلك أجور أعلى مقارنة بالمرأة يؤدي هذا التمييز في العمل إلى تمييز أفقي وعمودي في العمل وفي أغلبية أسواق العمل العربية (1).

وهذا ما يبرر أن واقع المرأة العاملة في مجال الإدارة، مازلت تعاني من وجود عراقيل ذات طبيعة تنظيمية، مما يتبين في معظم الدول العربية على عدم إعطاء المرأة فرصة للحصول على الترقية الوظيفية والوصول إلى المناصب العليا، فالثقافة الذكورية السائدة في المجتمعات العربية تعطي الرجل الأولوية للترقية مما أصبحت المرأة مجبورة في توليها الأعمال المكتبية وتبقى في أدنى المراتب في السلم الهرمي.

(1) ندى الناشف - تفتيش العمل والمساواة بين الجنسين وعدم تمييز في الدول العربية - دليل، منظمة العمل الدولية، المكتب الإقليمي للدول العربية، 2014، بيروت / لبنان، 2014، ص ص 13-29.

المبحث الثالث: أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمع الجزائري

1- التطور التاريخي لخروج المرأة للعمل في المجتمع الجزائري:

يعتبر قانون العمل في الجزائر من القوانين الحديثة، من خلال أهميته الكبرى وضروريته القصوى في ميدان العمل، إلى جانب ذلك يرجع امتداد جذوره التاريخية إلى الفترة الاستعمارية التي كان يطبق فيها قانون العمل الفرنسي على العمال في الجزائر، وهو الذي بقي ساري المفعول إلى فترة متأخرة بعد الاستقلال، الأمر الذي جعل قانون العمل الوطني متأخر نوعا ما عن بقية الفروع القانونية الأخرى، إلا أن تأخر ظهور قانون العمل في الجزائر لم يمنعه من التطور السريع واللاحق بالقوانين الأخرى من جهة و لم يمنعه كذلك من تميز على قانون العمل في مختلف الدول الحديثة، مع المحافظة على الطابع الوطني الذي يميز مختلف القوانين الأخرى للمنظمة لمختلف الحياة الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية⁽¹⁾، إن الجدير بالذكر في هذا الإطار أن ميثاق طرابلس 1962، أول من نادى بحقوق المرأة والحديث عن الاهتمام بها في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية، الاقتصادية و السياسية، و من بين ما ورد فيه: "لقد خلقت مشاركة المرأة في كفاح التحرير الظروف الملائمة لكسر الكابوس القديم الذي كان يحيط بها و يقيد بها بإشراكها إشراكا كاملا في تسيير الشؤون المنزلية و تنمية البلاد...لذا ينبغي للحزب في الجزائر... أن يقضي على كل عوائق تطور المرأة و تفتحها، و أن يدعم عمل المنظمات النسوية"، كما أعطى الميثاق الوطني أهمية لدور المرأة في المشاركة إلى جانب الرجل في الحياة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية، منوها بالتحسن الذي عرفته مكانة المرأة، و ضرورة دعمه مستقبلا: "إن وضع المرأة الذي طالما أضرت به الأفكار الإقطاعية قد تحسن كثيرا منذ حرب التحرير، بعدما كانت المرأة في المجتمع الجزائري محرومة من حقوقها، و بالرغم من تحسنها الملاحظ فإن ترقيتها المشروعة تتطلب المزيد من الجهود المستمرة و المبادرات و هي ليست مرهونة بالدور الوطني الاجتماعي الذي أدته بجانب رفيقها الرجل أثناء الثورة المسلحة، وعلى الثورة الجزائرية أن تستجيب لتطلعات عمل النساء في البلاد و ذلك بتوفير الشروط الضرورية لترقيتهن، و ستظل الثورة دون أهدافها إن هي لم تصمم على أن تدمج بنفسها في مسيرتها الملايين من النساء الجزائريات اللواتي شكلن طاقة هائلة للتحويل في المجتمع..."، فالنساء يمثلن نصف السكان القادرين على العمل و يشكلن احتياطا هاما من قوة العمل في البلاد، لا يعني تعطيلها إلا ضعفا في الاقتصاد و تأخر في التطور الاجتماعي، على أن إدخال المرأة الجزائرية إلى دوائر الإنتاج يجب أن يراعي ما يقتضيه دورها كزوجة و كربة بيت"، إلى جانب ذلك أدى دورها إلى حدوث عدة تغيرات مجتمعية من بينها خروجها من البيت قصد العمل، حيث كانت المهن التي تؤديها في الحقيقة هي امتداد لأعمالها داخل المنزل، إذ نجدها في القطاعات التربوية التعليمية أو الصحية باعتبارها معلمة أو ممرضة أو طبيبة دون أن ننسى عملها في مجالات مختلفة، ففي بداية عهد المرأة بالعمل خارج البيت كانت هذه القطاعات المهنية هي المجال المفضل لديهن، وربما يعود ذلك للفئة التي تتعامل معها المرأة (التلاميذ، المرضى) و الذي يرتبط حتما بدرجة الاختلاط و التعامل مع الرجال⁽²⁾.

(1) أحمية سليمان -التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، "علاقة العمل الفردية" - ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1994 ص 24.

(2) لامية بويدي، أسماء مطوري -عمل المرأة (الأم) و مشكلة الدور - جامعة الوادي، الملتقى الوطني من 9-10 أفريل 2013، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة/ الجزائر، 2013، ص ص 4-5.

2- عوامل خروج المرأة للعمل في الجزائر:

أن خروج المرأة الجزائرية للعمل كان منذ الاستعمار الفرنسي الذي خول لها مساعدة الرجل أثناء الثورة التحريرية، فالمزاولة المرأة بأعمال خارج المنزل للكفاح ضد المستعمر تعتبر خطوة لها ومن أعظم الانجازات التي قامت بها أثناء الثورة التحريرية، فيما تتمثل عوامل خروج المرأة الجزائرية.

إن تشريع العمل الجزائري أكد على أهمية المساواة وتكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في الحقوق والواجبات ونص على ضرورة التزام المرأة بالوظيفة من جهة وبمسؤوليتها تجاه أسرتها من جهة أخرى، حيث دخلت المرأة سوق العمل تدريجيا في عدة مجالات وأصبح وجود المرأة في العمل واقعا يفرض نفسه، وأن الجزائر في طليعة الدول التي أقرت قانون عمل ومنصف للمرأة حيث أنه يمنع كل شكل من أشكال التمييز على أساس الجنس، ويضمن تكافؤ الفرص للمجتمع دون أي تمييز والمساواة بين العمال أيا كان جنسهم أو سنهم، حيث ينص "بأن العمال يستفيدون من نفس الأجر والامتيازات مقابل نفس العمل وبالمساواة في التأهيل والمردود وتلك المتعلقة بعدم التمييز في الأجر والخدمة والترقية" وهو ما لم نجده حتى في بعض الدول المتطورة مثل ألمانيا، والنمسا، وفرنسا، وأين يتراوح الفرق في الأجر ما بين 25% إلى 30%⁽¹⁾.

غير أن التقدم الذي أحرزته المرأة في مجال العمل لم يتحقق من خلال الجهود الفردية للمرأة ورغبتها في الخروج إلى العمل وإنما كانت نتاج لتفاعل العديدة من العوامل ومحصلة للعديد من التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وفيما يلي: أهم العوامل التي أثرت على المرأة العاملة مايلي:

*** التعليم والتأهيل:** لقد كان للمرأة في الفترات الماضية النصيب الأكبر من الجهل والأمية ولكن مع بروز الدور التنموي للمرأة اتجهت الدولة إلى الاهتمام بتعليم الفتيات في جميع الأطوار الابتدائي إلى غاية الطور الجامعي مما انعكس إيجابا على اتساع المجال أمام المرأة للعمل خارج المنزل، حيث ساهم تعليم المرأة وتأهيلها في فسخ المجال أمامها للعمل، ولهذا فإن التعليم يلعب دورا أساسيا في توجيه المرأة إلى العمل في قطاعات مختلفة⁽²⁾.

(1) عاقلية فضيلة - مستجدات وتطور حقوق المرأة في التشريع الجزائري - أعمال المؤتمر الدولي السابع: المرأة والسلم الأهلي، طرابلس 19-21 مارس 2015، مركز جيل البحث العلمي، لبنان/ طرابلس، 2015، ص 17.

(2) سهام موفق - المرأة العاملة بين الحماية القانونية والواقع العملي: المرأة الجزائرية أنموذجا - أعمال المؤتمر الدولي السابع: المرأة والسلم الأهلي، طرابلس 19-21 مارس 2015، مركز جيل البحث العلمي، لبنان/ طرابلس، 2015، ص ص 8-9.

وهذا منجده في الدستور الجزائري على أن هدف مؤسسات الدولة ضمان المساواة بين جميع المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات ويتم إنجاز هذا الهدف من خلال إزالة جميع العقبات التي قد تحول دون تحقيقه باعتباره سبيلا لتفكيك شخصية الإنسان الجزائري وهذا ما أكد عليه ذات الدستور في ديباجته التي جاء فيها " أن الشعب الجزائري ناضل ويناضل دوما في سبيل الحرية والديمقراطية ويعتزم أن يبني بهذا الدستور مؤسسات دستورية أساسها مشاركة كل جزائري وجزائرية في تحقيق المساواة وضمان الحرية".

لذا اقتضي تحقيق هذه الأهداف تحريك السلطة التشريعية نحو تكريس مزيد من المساواة بين المواطنين فيما يصدر عنها من نصوص تشريعية حرصا على إذابة الفوارق التي قد تسبب تكريس التمييز بين المراكز القانونية للمواطنين على أساس جنسي (1).

يعتبر التعليم من أهم المراحل التي ساعدت المرأة الجزائرية لالتحاقها بالفرص الشغل وفتح لها طريق للعمل في مختلف القطاعات المختلفة مثل التدريس، الطب.. الخ، مما هيا للمرأة في تولي مناصب عليا.

كما أن ظاهرة خروج المرأة للعمل لم تظهر عشوائيا بل خضعت إلى عوامل عديدة ومتداخلة بل دفعت بالمرأة دفعا إلى الاشتغال و أن أهم أسباب خروج المرأة للعمل هو الحاجة الاقتصادية فخروج المرأة للعمل ضرورة ألزمتها الحاجات المتزايدة للمجتمع الصناعي الحديث، إذ أن تزايد أعباء المعيشة وغلائها من جهة، و التطلع إلى مستوى أفضل للحياة من جهة أخرى، دفع بالمرأة إلى الخروج عن إطارها التقليدي و المتمثل في دور المنجبة و المربية والراعية لشؤون أسرتها، فالعامل المادي يدفع بالمرأة إلى العمل، إذ هو مرتبط بالأساس الطبقي للمرأة العاملة فالظروف المعيشية والاقتصادية التي تعيشها الأسرة الحديثة أجبرت المرأة على العمل لمساعدة الزوج و تلبية رغبات أفراد أسرتها (2).

(1) ليلي جمعي- تطور المركز القانوني للمرأة في التشريعات الجزائرية الداخلية الخاصة بالأحوال الشخصية - أعمال المؤتمر الدولي السابع: المرأة والسلم الأهلي، طرابلس 19-21 مارس 2015، مركز جيل البحث العلمي، لبنان/ طرابلس، 2015، ص ص 7-8.

(2) فرحات نادية - عمل المرأة و أثره على العلاقات الأسرية - الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جامعة حسينة بن بوعلي- شلف / الجزائر، 2012، ص 127.

3 - انتقال من العمل التقليدي إلى العمل الحديث للمرأة في المجتمع الجزائري:

إن مساهمة المرأة الجزائرية و مسؤولياتها تبقى خارج الفضاء المنزلي، وإذا كان تعليم المرأة يمثل فرصة عظيمة، فإن حضورها الضعيف في الفضاء الاقتصادي وفي فضاء اتخاذ القرار يبطئ من مسار تحقيق المساواة، وإن تكافؤ الفرص بين الرجال والنساء في الوصول إلى الحياة المهنية وتطورها تضع في قلب الرهانات مسألة التوفيق بين الحياة العائلية والحياة المهنية، وهذا يطرح مسألة علاقات القوة داخل الأسرة والمرتبة الضعيفة للنساء في سوق العمل وكذلك شرعيتهم في هذا الفضاء و إن نقص هياكل رعاية الطفولة المبكرة والنقص في المهنيين الكفوئين يمثلان عبء ثقيلا على الاستثمار المتواصل للمرأة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، وأن وجود ترابط كبير بين القيام بنشاط وظيفي والعمل يتعلق الأمر باعتماد سياسة إرادية لتعزيز المساواة على أساس النوع ووضع برنامج عمل على الأمد القصير والمتوسط لإدماج البعد القائم على أساس النوع الاجتماعي في كل برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد، وهذا يعني أيضا اتخاذ إجراءات خاصة بتعزيز تكافؤ الفرص في ميدان العمل والترقية في القطاع العام والخاص على السواء وإنشاء بيئة ملائمة تسمح للمرأة بالتوفيق بين الحياة المهنية والحياة العائلية كتشجيع إنشاء حضانات في المجال الوظيفي.

وهذا ما نجده في التطورات الهامة في ميدان المساواة التي تتعلق بالمجال التعليمي، تبقى عدة تطورات أخرى يجب القيام بها لكي يكون عمل المرأة خارج المنزل واقعا اجتماعيا ووظيفيا بالنسبة للرجال والنساء، لن يكرس تأهيل المرأة على الصعيد الاقتصادي إلا من خلال وضوحه والاعتراف الرسمي من قبل السلطات العامة، وهكذا يصبح الاعتراف بالعمل المنزلي مساهمة في جهود التنمية على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي، وحماية الصحة، والتعليم وإعادة إنتاج القوى العاملة وتكرس النصوص الأساسية والترسانة القضائية وجود المرأة في الفضاء العام وهكذا تكون النساء الجزائريات حاضرات في الفضاء العملي بدون أي قيود قانونية حتى ولو بقي عددن محدودا في مجالس الشركات والأحزاب والجمعيات والنقابات والمجالس المنتخبة والإدارة الوطنية والمحلية والجيش بمختلف أقسامه، وإذا كانت المرأة تحظى بالاعتراف في الفضاء العملي، ويجب ملاحظة مواصفات مشتركة بين الفئتين: التمييز، عدم المساواة في العمل والأجر والترقية⁽¹⁾.

(1) تقرير مقدم - تحليل الوضع الوطني لحقوق الإنسان للمرأة والمساواة على أساس النوع الاجتماعي - تعزيز المساواة بين الرجل والمرأة في المنطقة الأوروبية ومتوسطة 2008/2011، الجزائر، 2010، ص ص 48-51.

وهذا ما سعت إليه الجزائر كونها أولت اهتماما كبيرا للمرأة بصفة عامة والمرأة العاملة بصفة خاصة حيث صادقت على جميع الاتفاقيات الدولية التي تخص حماية المرأة وحماية وترقية المرأة العاملة على وجه الخصوص، إن تشريع العمل الجزائري أكد على أهمية المساواة وتكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في الحقوق والواجبات، ونص على ضرورة تمكين المرأة من الوفاء بالتزاماتها الوظيفية من جهة وبمسئوليتها تجاه أسرته من جهة أخرى، حيث دخلت المرأة سوق العمل تدريجيا في عدة مجالات وأصبح وجود المرأة في العمل واقعا يفرض نفسه.

ولهذا نجد أن الجزائر في طليعة الدول التي أقرت قانون عمل عادل ومنصف للمرأة، حيث أنه يمنع كل شكل من أشكال التمييز على أساس الجنس، ويضمن تكافؤ الفرص للجميع دون أي تمييز والمساواة بين العمال أيا كان جنسهم أو سنهم حيث ينص بأن العمال يستفيدون من نفس الأجر والامتيازات مقابل نفس العمل، وبالمساواة في التأهيل والمردود، وهو يستمد كلية من الاتفاقيات الدولية لاسيما تلك المتعلقة بعدم التمييز في الأجر والخدمة والترقية وهو ما لم نجده حتى في بعض الدول المتطورة مثل ألمانيا والنمسا وفرنسا، أين يتراوح الفرق في الأجر ما بين 25 % إلى 30 %، أما بخصوص وضعية المرأة في الوظيفة العمومي، فقد بلغ عدد النساء العاملات في الوظيفة العمومي 607,160 امرأة أي بنسبة 31,8 % من العدد الإجمالي من بينهن 88,7 % موظفات و 11,3 % متعاقدات، حسب القطاعات تمثل نسبة النساء الموظفات 42 % في التربية الوطنية، و 20 % في الصحة العمومية و 13 % في الداخلية والجماعات المحلية، و 8 % في التعليم العالي والبحث العلمي، و 4 % في قطاع المالية، و 2 % في التكوين والتعليم المهنيين، و 11 % في القطاعات الأخرى⁽¹⁾.

تبقى المرأة الجزائرية محرومة من المناصب العليا مقارنة مع الرجل فهو متخذ القرارات ولاسيما الإدارية، وبالتالي يفضل ترقية الرجل على المرأة وهذا نتيجة موروث ثقافي تنظر إلى المرأة على أنها كثيرة التغيب في العمل بسبب مسؤوليتها العائلية، مما يؤثر على ترقيتها الوظيفية.

(1) طيب لوح - وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، "بمناسبة الاحتفال باليوم العالمي للمرأة - الأربعاء 06 مارس 2013، المركز العائلي - بن عكنون / الجزائر، 2013، ص ص 5-10.

إذا تواصلت الجزائر تشجيع إدماج المرأة في الاقتصاد الوطني، خاصة وأن تشريع العمل يمنع أي نوع من أنواع التمييز يرتبط بالجنس، قدر العدد الإجمالي للسكان في جانفي 2007 بـ 33،1 مليون نسمة منهم 16.934.472 امرأة (50،5% رجال و 49،5% نساء)، وبلغت نسبة السكان النشطين 41،7% سنة 2008 من المجموع العام للسكان ونسبة العمالة 37% من مجموع السكان النشطين، أما نسبة العمالة النسوية فقد قدرت بنسبة 16،9% دون احتساب اليد العاملة النسوية في القطاع الفلاحي والقطاع غير الرسمي الذي يمتص أكثر من 51% من بين النساء النشاطات مقابل 54% لدى الرجال، وقد ارتفعت نسبة النساء النشيطات بشكل كبير خاصة خلال العشرية الأخيرة مقارنة بنسبة الرجال وقد كان للنمو المحقق في مجال التعليم بالنسبة للإناث، أثر واضح على تزايد نصيبهن في مجال التشغيل، فحسب الدراسات المعدة في هذا المجال، أكثر من نصف الإناث العاملات لديهن مستوى التعليم الثانوي وأكثر بينما لا تتجاوز هذه النسبة الربع لدى الذكور، ومن بين أهم خصائص عمل المرأة الجزائرية.

وفي إطار تشجيع التشغيل وخلق مختلف الأنشطة لاسيما بالنسبة للنساء، تم وضع برامج لدعم التشغيل خاصة انطلاقا من سنة 2004 تتمثل في:

* برنامج الإدماج الاجتماعي لحاملي الشهادات:

وقد تم وضعها لفائدة خريجي التعليم العالي في حالة بطالة والذي يسمح لهن باكتساب التجربة المهنية المطلوبة في سوق العمل، وقد وصل عدد طلبات العنصر النسوي إلى 147.968 طالبا خلال الأربع سنوات الأخيرة، وتحتل المرأة مرتبة متقدمة في هذا البرنامج وذلك بنسبة 65% من النسبة الإجمالية.

أما من الناحية القانونية فيمنع تشريع العمل طبقا لأحكام الدستور، أي شكل من أشكال التمييز ويحظر الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية، أما القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المعدل والمتمم المتعلق بعلاقات العمل فيضمن الحق في العمل للجميع والمساواة بين الجنسين في التشغيل وعلى استفادتهم من نفس الحقوق الأساسية ويعتبر كل الأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية أو عقد العمل التي من شأنها أن تؤدي إلى تمييز بين العمال، كيفما كان نوعه باطلة (1).

يعتبر انتقال المرأة الجزائرية من دورها التقليدي إلى دورها العملي خطوة حققتها لبلوغ الأهداف الإدارية واقتحامها العديد من المهن خولها أن تكون في أدنى المراتب الإدارية، وهذا نتيجة التمييز الذي تعاني منه في العمل رغم وجود التشريعات الحديثة تكرر مبدأ المساواة إلا وضعها بقي دون المستوى.

(1) تقرير مقدم- التقدم المحرز في تنفيذ مجالات الاهتمام الحاسمة في منهاج عمل- بيجين والمبادرات والإجراءات الأخرى المحددة في الوثيقة الختامية للدورة الاستثنائية الثالثة والعشرين للجمعية العامة، الجزء الثاني، التقرير الوطني، للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، بيجين +15، إعداد الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، ص ص 15-18.

4 - التشريعات القانونية لعمل المرأة في الجزائر:

والأصل أن حرية العمل مضمونة لكل شخص ذكر أو أنثى على السواء، لا فرق بينهما من حيث الحقوق والواجبات العامة، وهو ما أكدت عليه المادة 17 من قانون علاقات العمل، حيث تعد كل الأحكام التي تميز بين الجنسين الواردة في الاتفاقيات والاتفاقات الجماعية، باطلة وعديمة الأثر، بحيث يتمتع الجنسين بحرية مداولة العمل، والحصول على ذات الأجر عندما تتماثل مناصب العمل، وتستخدم ذات معايير في التصنيف والترقية⁽¹⁾، و بالتالي القضاء على التمييز والعنف على المرأة العاملة وفق آليات منها:

- * نشر الوعي والترويج لمعايير العمل الدولية والعربية والتشريعات الوطنية الرامية إلى مكافحة العنف والتمييز ضد المرأة العاملة وذلك على مستوى المحليات والمنشآت العمال.
- * دراسة إمكانية الارتقاء بنوعية التدريب التي تؤديه مراكز التدريب وتعظيم نوعية هذا التدريب بالتركيز على الكيف وليس الكم وفقا لمتطلبات سوق العمل وذلك بهدف استعادة الثقة المفقودة بين أصحاب الأعمال ومراكز التدريب.
- * إدراج ندوة ثلاثية الأطراف ينظمها المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل بالجزائر التابع لمنظمة العمل العربية بالتعاون مع وزارة القوى العاملة والهجرة في برامج أنشطة التعاون الفني لعام 2007 لتدعيم التعاون بين الوزارة والمعهد في مجال معايير العمل الدولية والعربية⁽²⁾.

(1) بشير هدي- الوجيز في شرح قانون العمل، "علاقات العمل الفردية والجماعية"- دار الريحانة للكتاب جسر للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2006، ص 183.

(2) إبراهيم قويدر- مكافحة العنف والتمييز ضد المرأة العاملة- المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل بالجزائر، تقرير نشاط منظمة العمل العربية في مجال شئون عمل المرأة العربية خلال الفترة من 24 إلى 2006/7/27، الإسكندرية / مصر، 2006، ص ص 13-15.

كما تعتبر الحوافز أداة طبيعة ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها، ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز نذكر ما يلي:

* المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.

* المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين والعمالات وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم، وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياستها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

* المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه... الخ.

* تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العمالات.

* المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياستها، وتعزيز قدراتهم وميولهم، لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة، مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلبيا على المنظمة والعاملين معا.

* تنمية الطاقات الإبداعية و الابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتطورها.

* المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين⁽¹⁾.

فالتحديد الأجور والحوافز الملحق بها، وفق قواعد وأساليب تعاقدية في أغلب الأحيان، سواء كان ذلك في إطار عقود فردية وجماعية، بالنسبة لعلاقات العمل في ظل قانون العمل، بينما تنعدم هذه الإمكانية بالنسبة للموظف في مجال قانون الوظيفة العامة.

وما نلاحظه أن الأجور تحدد على أساس تحديد مناصب العمل مسبقا، سواء من حيث الشروط شغل هذه المناصب أو حقوقها والتزاماتها وأجورها وامتيازاتها المادية، كما نجد الترجمة المالية للترقية في المنصب، تتخذ هي الأخرى نفس الشكل التقني، حيث يقسم المسار المهني أو الوظيفي للموظف إلى سلم يحتوي عدة درجات، تقيم كل درجة بعدد من النقاط الاستدلالية التي تضاف إلى الرقم الاستدلالي الأساسي أو القاعدي، لتحول هي الأخرى إلى قيمة مالية، إما مختلف العلاوات والمكافآت والتعويضات، فتحدد بصفة حصرية، بالتسمية والنوعية والشروط إلا للحصول عليها، بمقتضى نصوص تنظيمية خاصة، تحدد قيمتها أو نسبتها إلى الأجر الأساسي أو شروط تقديمها وكذلك طرق حسابها أو دفعه⁽²⁾.

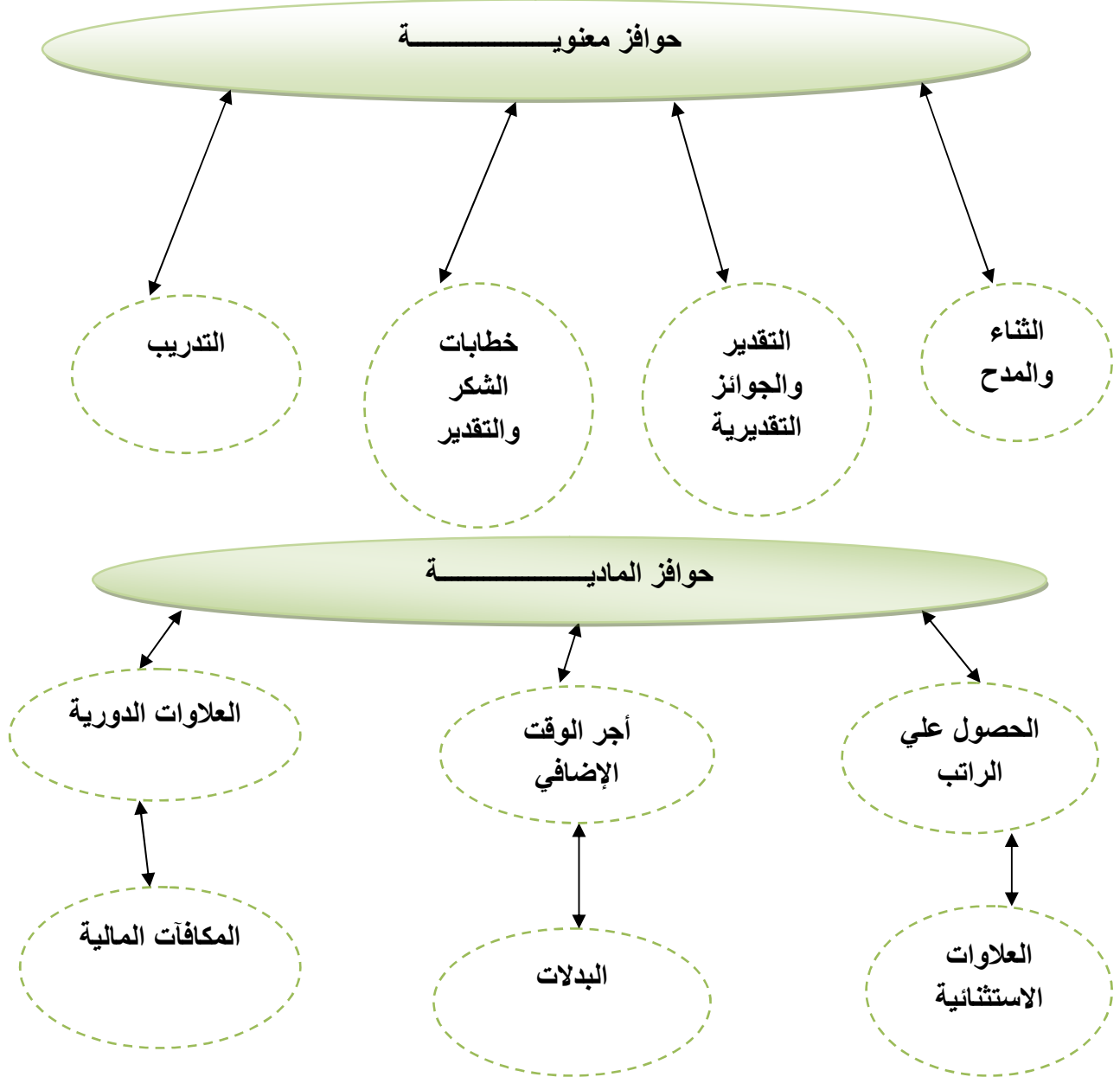
(1) عبد المعطي محمد عساف - السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة - دار زهران للطبع و النشر،

(ب، ط)، عمان، 1999، ص ص 85-87.

(2) أحمية سليمان - مرجع السابق - ص 110.

ومن خلال ذلك، هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين والعاملات وإشباع حاجاتهم، من هذه الأنواع، ما يلي⁽¹⁾:

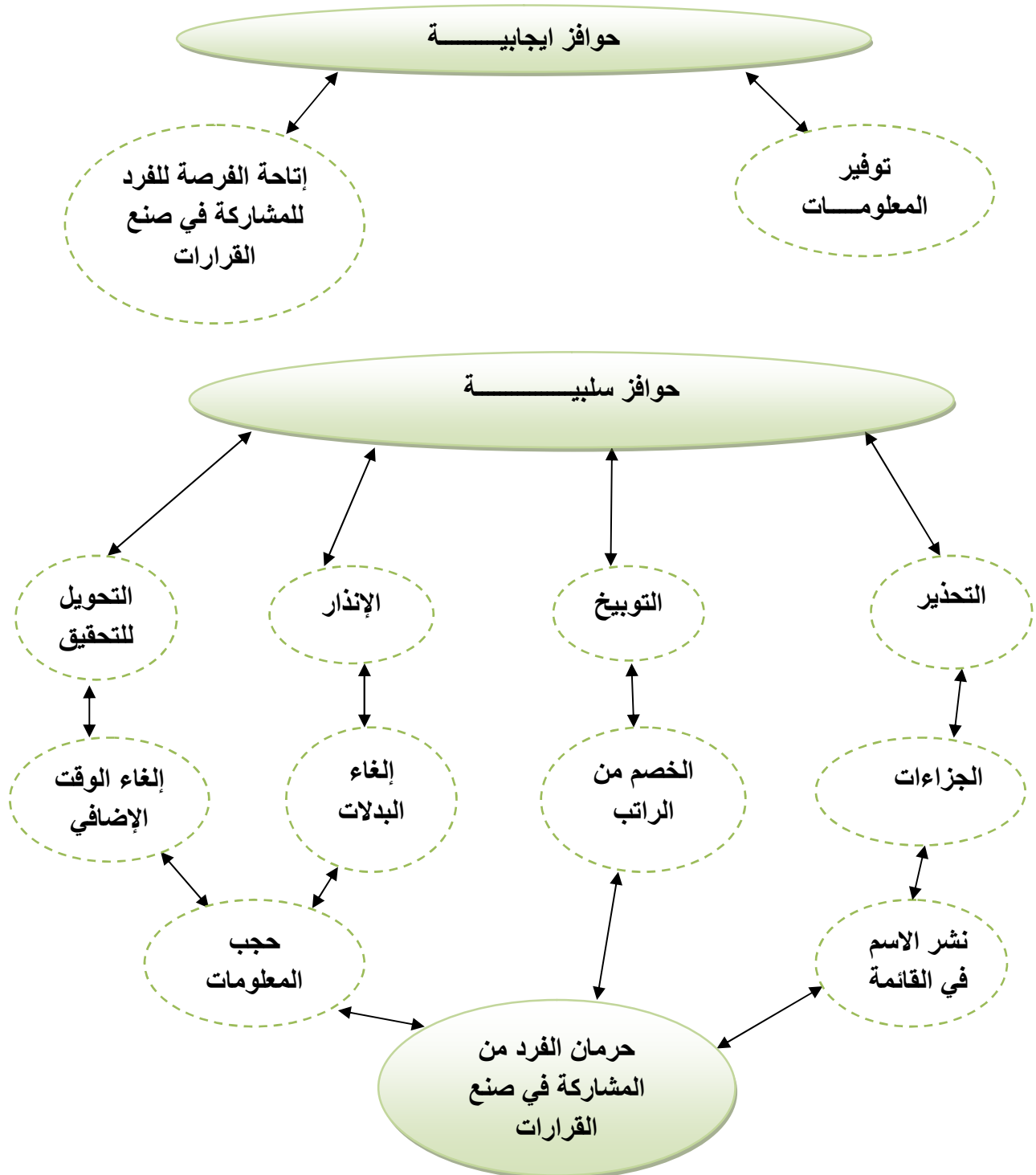
أ- حوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها



شكل رقم: (01) يمثل حوافز من حيث طبيعتها

(1) مدحت محمد أبو النصر - إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة" - مجموعة النيل العربية، ط1، (ب،ب)، 2007، ص 340.

ب - حوافز من حيث فعالية لها: التي تصرف للعاملين فرادى أو جماعات على تميزهم، وقد تكون معنوية أو مادية مثال (1):



شكل رقم: (02) يمثل حوافز من حيث فعالية لها

(1) مدحت محمد أبو النصر - مرجع سابق - ص 341.

ج- حوافز من حيث من تطبق عليها — م:

حوافز الفردية

هي التي تصرف للعاملين فرادى، وقد تكون معنوية أو مالية، وقد تكون ايجابية أو سلبية

حوافز جماعية

التي تصرف للعاملين جماعات، وقد تكون معنوية أو مادية، وقد تكون ايجابية أو سلبية (1).
مثال



شكل رقم: (03) يمثل حوافز من حيث من تطبق عليها — م

(1) مدحت محمد أبو النصر - مرجع سابق - ص 342-343.

ولهذا تخضع النساء العاملات من حيث مبدأ العالم إلى نفس الحقوق والالتزامات المطبقة على كافة العمال، طبقاً لمبدأ المعتمد في التوظيف والتشغيل والذي يتلخص في عدم التمييز بين العمال بأي سبب من الأسباب، سواء على أساس الجنس، أو الانتماء النقابي، والذي تكرسه مختلف القوانين الداخلية والاتفاقيات الدولية (1).

إلا أن طبيعة التكوين الفيزيولوجي للمرأة من جهة، ومتطلبات التنظيمية، جعلت المشرع يخص المرأة العاملة بقواعد وأحكام خاصة في مجال العمل، تتعلق بنوعية الأعمال التي لا يجب أن تقوم بها المرأة، وكذلك منع تشغيل النساء في بعض الظروف والأوقات حماية لهن من مختلف الأخطار المعنوية والأخلاقية.

ولذا لعبت الطبقة العمالية دوراً هاماً في وضع وتطوير قوانين العمل منذ البداية، حيث تدرجت مطالب العمال بصورة مستمرة ومتتالية من المطالب الأساسية التقليدية إلى مطالب تنظيمية حديثة منها:

أ- **الحماية الأجر:** والمحافظة على القدرة الشرائية للعامل والعمل على تحسينها باستمرار.
ب- **العمل على تحسين ظروف وشروط العمل:** سواء من حيث مدة العمل اليومية، أو إيجاد تنظيمات عملية لصالح العمال مثل تقسيم العمل، وربط ظروف العمل بظروف الحياة العامة للعامل وتوفير النقل، والسكن والترقية والمادي... الخ من الإجراءات العملية الأخرى، وهي المطالب التي تعتبر الحد الأدنى من الضمانات الاجتماعية والاقتصادية التي يجب أن يتوفر عليها العامل.
هذه المطالب التي شكلت أرضية الانطلاق نحو مطالب أخرى أكثر تطوراً، تتمثل في المطالبة بتحسين ظروف العمل في شتى المجالات، وربط الأجور بالسياسة العامة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة (2).

وإذا كان السماح للمرأة بالعمل في جميع الوظائف والمهن التي ظلت حتى الآن حكراً على الرجال، إذا لاشك تحريم تدرجها في العمل يعود إلى الرغبة في إبقائها رهينة الحياة المنزلية، فاستبعادها من كثير من المهن ومن الوظائف الإدارية العليا التي يمكن أن يكون لها دوراً بارزاً (3).

رغم التطور الذي عاشته المرأة الجزائرية منذ الاستقلال إلى وقتنا الحالي ودخولها إلى ميدان العمل مما أكسبها مزيد من الاستقلال الاقتصادي والاستقلال الذاتي وتحررها نسبياً من دورها التقليدي في الأسرة جعل منها امرأة طموحة نحو تحقيق المزيد من الانجازات، ورغم وجود تنظيمات القانونية المنصفة في حقها مثل التنظيم القانوني للحوافز المادية والمعنوية إلا أن المرأة تعيش في حالة اضطرابات تنظيمية تبقى مهمشة في أدنى المراتب الإدارية ووصولها للترقية أمر عسير، ومن خلال ذلك أبين الإجراءات اللازمة للترقية الوظيفية للمرأة العاملة.

(1) جون ستيوارت مل - **استبعاد النساء** - تر: إمام عبد الفتاح إمام، مكتبة مدلولي، ط1، القاهرة، 1998، ص 101.

(2) أحمية سليمان - **مرجع سابق** - ص 21.

(3) المرجع نفسه، ص 137.

خلاصة الفصل:

يعتبر العمل من أهم السياسات التي يعتمد عليها في تحريك القوة البشرية وعلى رأسها المرأة، و خروجها للعمل حقق من جهة العائد الاقتصادي ومن جهة أخرى تحسين قدراتها الوظيفية الإدارية ومع تمكينها بالالتحاق لعدة مناصب كما ذكرتها سلفا، وزاحمت زميلها الرجل، إلا أن هناك الصعوبات التي تواجه المرأة العاملة في المجتمعات المتقدمة، تتمثل في (اقتصار وظائفها على أدنى المراتب، وانخفاض الأجور)، أما الصعوبات التي تواجه خروج المرأة للعمل في المجتمعات العربية وتتمثل في (عزوف أرباب العمل عن تشغيل النساء بسبب خصوصيتهن، صعوبة تبؤ المناصب العليا (صعوبة تبؤ مناصب المسؤولية)، عدم المساواة في الأجر والرواتب، وجود تمييز في مكان العمل).

أما المرأة العاملة في المجتمع الجزائري، تنص التشريعات القانونية على المساواة بين الجنسين في الترقية الوظيفية، وهذه الأخيرة تبقى المرأة في وقتنا هذا بعيدة كل البعد عن ممارسة الوظائف الإدارية العليا وسعيها لتقلد عدة مراكز التي يمارسها الرجل التي قبلت بالرفض فيها وإبعادها من المناصب العليا في العمل.

فهو من المشكلات بالنسبة للمرأة العاملة مما يؤثر سلبا على دخل المادي والمعنوي لها، ويجب أن تعمل المنظمة على إيجاد حلولاً لتلك المشاكل والعراقيل من خلال تشجيع العاملات وتحسين مستوياتهن الوظيفية للترقية، وبالتالي الرغبة في الارتقاء في مناصب النوعية.

الفصل الثالث: الترقية الوظيفية في القطاع الإداري الجزائري

تمهيد

المبحث الأول: أهداف وأهمية الترقية الوظيفية

1- أهداف عملية الترقية الوظيفية

2- أهمية الترقية الوظيفية

3- مهام الترقية الوظيفية

المبحث الثاني: أنواع وشروط الترقية الوظيفية

1- أنواع الترقية الوظيفية

أ- الترقية في الدرجة

ب- الترقية في الرتب

ج- الترقية في الفئة

2- شروط الترقية الوظيفية

المبحث الثالث: نظام وآليات الترقية الوظيفية في القطاع الإداري

1- نظام الترقية الوظيفية

أ- نظام الترقية حسب الأقدمية

ب- نظام الترقية حسب الكفاءة

ج- نظام الترقية حسب الأقدمية والكفاءة

2- آليات الترقية الوظيفية

المبحث الرابع: أسس وطرق الترقية الوظيفية في الجزائر وصعوباته

1- أسس الترقية الوظيفية

2- طرق الترقية الوظيفية في الجزائر

أ- طريقة الترقية الداخلية

ب- طريقة الترقية الخارجية

3- الصعوبات التي تواجه الترقية الوظيفية في الإدارة الجزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد زاد الاهتمام بالعامل باعتباره الركيزة الأساسية للمنظمة فهذه الأخيرة تسعى بالرفع من كفاءته من خلال انتقاء أفضل وأحسن العاملين للترقية، و تعتبر من الطرق الأساسية التي تطور العامل في المنظمة وتمثل طموح له مما يترتب عليها انعكاسات ايجابية وفتح مجال أمامه لبلوغ مراتب عليا تؤهله وظيفيا وتمنحه مزيد من الاستقرار والولاء الوظيفي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها.

ومن خلال هذه الدراسة أتناول فيها عرض المبحث الأول أهداف وأهمية الترقية الوظيفية، أتطرق فيها أهدافها وأهميتها، ومهامها الوظيفية، أما المبحث الثاني أعرض فيه أنواع وشروط الترقية الوظيفية، أتطرق فيه أنواع الترقية الوظيفية سواء الترقية في الدرجة، و الترقية في الرتب، الترقية في الفئة، ثم انتقل إلى شروط الترقية الوظيفية، أما المبحث الثالث أعرض فيه نظام وآليات الترقية الوظيفية في القطاع الإداري أتطرق فيه إلى نظام الترقية الوظيفية سواء نظام الترقية حسب الأقدمية و نظام الترقية حسب الكفاءة و نظام الترقية حسب الأقدمية والكفاءة معا، ثم انتقل إلى آليات الترقية الوظيفية، أما المبحث الرابع أعرض فيه أسس وطرق الترقية الوظيفية في الجزائر وصعوباته، أتطرق فيه إلى أسس الترقية الوظيفية في القطاع الإداري ثم طرق الترقية الوظيفية في الجزائر، سواء طريقة الترقية الداخلية وطريقة الترقية الخارجية، وأخيرا الصعوبات التي تواجه الترقية الوظيفية في الإدارة الجزائرية، ومهما كانت الصعوبات فإن على إدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تتولى الاهتمام بالعمال (رجال ونساء) الذين سوف تتم ترفيتهم بتهيئة الظروف المناسبة ومتابعتهم في تأديتهم المهام الجديدة.

المبحث الأول: أهداف وأهمية الترقية الوظيفية

1- أهداف عملية الترقية الوظيفية:

- إن كل سياسات تسيير الموارد البشرية تتمحور حول الوسائل العلمية التي تتمكن من خلالها الإدارة من اختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل، وخلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى جهدها لتقليل تكاليف العمل وتحسين نوعيته، وبما أن عملية الترقية جزء من هذه السياسات تسعى بدورها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن التطرق إليها فيما يلي:
- ✓ توفير الظروف التي من شأنها حفز الموظفين لمزيد من العمل وذلك لعملهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء أو الأجر أو الحافز الذي يتلقونه.
 - ✓ الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبررا لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقديمها لهم تلك الجهات.
 - ✓ تساعد عملية الترقية المنظمة على جذب القوى العاملة من خارجها للعمل فيها مما يضمن لها الاستمرارية ويجنبها أزمات بفقدان أحد الموظفين فيها (1).
 - ✓ تهيئة حافز لإشباع حاجات الموظفين إلى الأمن والتقدير واثبات الذات، بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي.
 - ✓ زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الموظف المناسب في العمل المناسب.
 - ✓ التكامل مع آليات تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة (2).
 - ✓ تعزيز روح التفاؤل بين الموظفين وزيادة ثقتهم بالمستقبل من أجل ضمان ما تحتاجه إليه المنظمة من الأيدي العاملة.
 - ✓ تأمين استمرارية العمل من خلال ملئ الوظائف بالموظفين المناسبين من داخل المنظمة نفسها.
 - ✓ انتقاء أفضل العناصر من بين المرشحين لشغل المناصب الأعلى الشاغرة (3)، من خلال جذب الكفاءات والقدرات والخبرات تلك المنظمة التي تتميز بمنح الترقية والترقية (4).
 - ✓ إيجاد جو من التنافس بين الموظفين بما يسهم في دفعهم وحفزهم لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد خدمة للصالح العام.
 - ✓ شعور الموظفين بالأمان والاستقرار نتيجة تحقيقهم للتقدم المستمر في عملهم ومستوى معيشتهم.
 - ✓ تشجع الموظفين على الابتكار والتجديد فعندما يرى الموظف أن تقدمه في العمل المسند إليه وترقيته على مدى التقدم الذي يمكن أن يحرزه في عمله، فإن ذلك يدفعه لبذل قصارى جهده للفوز بالترقية (5)، وهذه الأخيرة تعتبر هدف مهم للموظفين فهي من أهم الحقوق الوظيفية سواء كانت حافز مادي ومعنوي لهم مما ينعكس على زيادة إنتاجيتهم، وعموما تتحمل المنظمة المسؤولية الكبرى في تحديد المهارات المطلوبة للترقية وتحفيزهم لتحسين قدراتهم فتوفير عنصر الترقية يضمن بقاء الموظفين في المنظمة.

(1) زاهد محمد ديري - إدارة الموارد البشرية - مكتب دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص322.

(2) أحمد سيد مصطفى - إدارة الموارد البشرية، "الإدارة عصرية لرأس المال الفكري" - (ب، ط)، القاهرة، 2004، ص ص 393-394.

(3) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد - مرجع سابق - ص ص 494-495.

(4) طاهر محمود الكلاله - تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية - دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص139.

(5) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد - مرجع سابق - ص ص 495-496.

2- أهمية الترقية الوظيفية:

- الترقية عملية حيوية لكل من المنظمة والعاملين معا، فالمنظمة تسعى من وراء ذلك تحقيق فرصة الترقية للموظفين والتقدم للوصول للمناصب الإدارية العليا، ومن أهمية الترقية مايلي:
- ✓ توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.
 - ✓ ضمان استمرار الموظفين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.
 - ✓ خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
 - ✓ زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للموظفين (1).
 - ✓ لترقية حافزا تشجيعيا للموظف تسهم في رفع الروح المعنوية والشعور بالانتماء لبذل المزيد من الجهد والتفاني في العمل ورفع مستوى الأداء، وكلما زاد الارتباط بين الترقية كهدف وبين تحسين الإنتاجية للترقي تكون الترقية أكثر فاعلية لتحفيز الموظفين.
 - ✓ يدعم مبدأ تكافؤ الفرص بين المستحقين للترقية ويدعمه على المزيد من العطاء الذي سينعكس بدوره إيجابا على المنظمة التي يعمل بها.
 - ✓ وكلما زاد الارتباط بين الترقية وبين تحسين الإنتاجية للترقي تكون الترقية أكثر فاعلية لتحفيز الموظفين (2)، كونها أيضا الحافز الأساسي لتشجيع الموظف على العمل، لأنها تعني بالنسبة له تقدم ملحوظ في مستواه المادي (3).
 - ✓ إن ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين يؤدي إلى ازدياد طموحاتهم في مستقبل وظيفي أفضل ونجاح، فالمنظمات تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للموظفين بها تخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك أكبر جاذبية وأكثر احتفاظا بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة، والترقية تساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجهم ويسد الفجوة بين قدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة، وتساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الموظفين المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب العليا، وإن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات الترقية الوظيفية التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج (4).
 - إن منظمات العمل العربية تنظر إلى عنصر تخطيط المسار الوظيفي للموظفين، وذلك بسبب غياب وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة، مما ستواجه مستقبلا حالات من الاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، الأمر الذي يؤدي إلى جمود في نظام الترقيات في كل المستويات التنظيمية لذلك استوجب التخطيط للترقية الوظيفية، الذي يركز على تحقيق التوافق بين الموظفين من جهة وبين الوظائف من جهة أخرى، مما يوضع الموظف القادر على تحمل المسؤولية في المنظمة.

(1) يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل- إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي متكامل"- الوراق للنشر والتوزيع، ط1، (ب،ب)، 2006، ص ص496-497.

(2) سوسن المفلح -تشكل هاجسا للموظفين،"الترقيات الوظيفية..هموم وحلول!" -مجلة التنمية الإدارية، العدد 137، 2010، ص109.

(3) شريف يوسف حلمي خاطر-الوظيفة العامة، "دراسة مقارنة"- دار النهضة العربية،(ب،ط)، القاهرة، 2007، ص 147.

(4) سليمان بن عبد الله السلمي - تخطيط المسار الوظيفي- مجلة عيادة الجندي، العدد 38، 15 أكتوبر، 2013.

3- مهام الترقية الوظيفية:

من الملاحظ أن الإدارة العليا تمثل إحدى الدعامات الأولى في اتخاذ القرارات لترقية الموظفين في المنظمة، فتنفذ الإجراءات الإدارية اللازمة من خلال وضع دراسة شاملة لأداء مهارات الموظفين للوصول للمناصب العليا، فتغرس الحافز أمامهم لبذل أقصى قدر من الجهد ليظفروا بالترقية الوظيفية، و سعي الإدارة العليا تحمل المسؤولية الكاملة في عملية الترقية وهذه المسؤولية تتمثل في الجوانب التالية:

- ✓ الدراسة الشاملة لسجلات الأفراد الموظفين وكفاءتهم وأدائهم في العمل.
- ✓ تجنب الاعتماد على الأحداث الطارئة في تشخيص كفاءة الأفراد الموظفين، أي لا يمكن الاعتماد على حدث مرتبط بكفاءة الموظف حصل قبل فترة قصيرة من الترقية، سواء كان هذا الحدث ذا تأثير إيجابي أم سلبي على مستوى كفاءة الموظف.
- ✓ توضيح وتفسير كافة العوامل والأسس المعتمد عليها في الترقية للأفراد الموظفين، وتوضيح وتفسير كافة التغيرات التي سوف تحصل في كافة الوحدات التنظيمية من جراء عملية الترقيات.
- ✓ مناقشة الترقيات التي ستحصل مع كافة الأفراد الموظفين للوصول إلى زيادة الفهم وتقليل الشكاوي والتظلمات من قبل بعض الموظفين الذين قد يروا بأن قرار الترقية غير عادل.
- ✓ عقد الندوات واللقاءات الخاصة لمناقشة التغيرات الحاصلة في سياسة الترقية مع وجود موظف أكثر منه خبرة ولكن أقل كفاءة (1).
- ✓ إعداد السياسات والخطط الخاصة بتطوير ترقية الموظفين، تتولى مهام شؤون الموظفين وتنفيذ كافة الإجراءات المتعلقة بذلك حسب القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها.
- ✓ متابعة وتنظيم الشؤون الإدارية وتوزيع المهام على الموظفين والتأكد من التنفيذ.
- ✓ دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة وتقديم الاقتراحات وفق الاحتياجات لتنسجم مع ما يستجد من تطورات، ودراسة احتياجات المنظمة من القوى البشرية والعمل على استفادتها واستخدامها وتطويرها وفق الأنظمة والقوانين المعمول بها.
- ✓ تقديم الخدمات العامة للوحدات المختلفة في المنظمة بكفاءة وفعالية.
- ✓ تنظيم الشؤون المالية وتوزيع المهام على الموظفين وإعداد أنظمة الضبط الداخلي بما يكفل الكفاءة بالعمل، وإعداد جدول تشكيلات الوظائف ومتابعة الإجراءات المتعلقة بتنفيذه بعد إقراره من الجهات المختصة.
- ✓ الإشراف على تنظيم ملفات شؤون الموظفين والشؤون الإدارية والمالية وحفظ المستندات والنماذج والسجلات.
- ✓ المشاركة في انتقاء الموظفين وتقييم المؤهلات والخبرات لاختيار الموظفين المؤهلين والقادرين على تلبية حاجات العمل.
- ✓ إعداد تقارير دورية عن نشاطات الإدارة العامة وإنجازاتها واقتراحات تطوير العمل بها (2).

(1) يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل - مرجع سابق - ص ص 496-497.

(2) تقرير مقدم -الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية- منظمة التحرير الفلسطينية السلطة الوطنية الفلسطينية، محافظة أريحا و الأغوار، التقرير السنوي، 2010، ص ص 5-6.

- ✓ توفير الأدوات والوسائل التي تساعد الموظفين على المشاركة المعلومات وطرح ومناقشة الأفكار والآراء.
- ✓ إشراك الموظفين عبر عمليات التدريب محليا وخارجيا لتنمية مهاراتهم وتطويرها من خلال التحفيز المالي وإعطاء المكافآت والعطايا للمجتهدين والمبدعين في المنظمة من خلال تطوير عمليات الاتصالات والتواصل بين الأعضاء الفريق وبين الفريق والإدارة من جهة أخرى⁽¹⁾.
- ✓ التأهيل الذاتي للمرأة العاملة في وضع برامج وإعادة إدماجها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وهذا من خلال تطوير مواردها وإمكانياتها الذاتية، وكذا التعرف على احتياجاتها في مجال التكوين المهني، لتأهيل ودعم قدراتها خاصة في الحصول على الترقية الوظيفية، ووضع نظام للمتابعة والتقييم⁽²⁾.

فالملاحظ أن المهام التي تأخذ عند وضع سياسة الترقية في المنظمة، هو توفير الإدارة العليا مسؤولية الحوافز التي تؤثر على الموظف بالدرجة الأولى في زيادة أدائه نحو العمل، مما ينعكس بإيجاب على تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق حاجاته الأساسية بصفة خاصة، كما تتيح للموظف صلاحيات تخوله على تنفيذها.

(1) خضير مصباح الطيطي- إدارة التغيير،"التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين" - دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص ص 89-91.

(2) تقرير مقدم -الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة - الجزء الثاني، التقدم المحرز في تنفيذ مجالات الاهتمام الحاسمة في منهاج عمل بيجين والمبادرات والإجراءات الأخرى المحددة في الوثيقة الختامية للدورة الاستثنائية الثالثة والعشرين للجمعية العامة، التقرير الوطني، التقرير للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، بيجين، 2009، ص ص 14-15.

المبحث الثاني: أنواع وشروط الترقية الوظيفية

1- أنواع الترقية الوظيفية:

تتخذ المنظمات والإدارات العمومية تقييم أداء العاملين أثناء مسارهم الوظيفي، وهذا ما يبينه المشرع الجزائري في المادتين 97 و98 من قانون الوظيفة العمومية أنواع الترقية الوظيفية سواء كانت في الدرجات وفي الرتب وفي مجال العلاوات، نذكر منها مايلي:

أ- الترقية في الدرجة " la Promotion de grade"

تتمثل الترقية في الدرجة وفقا لنص المادة 106 من قانون الوظيفة العمومية الجزائرية، وتعرف الترقية بالدرجة هي الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، بصفة مستمرة في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و42 سنة⁽¹⁾.
تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث ترقية على الأكثر، دنيا ومتوسطة وقصوى، طبق للجدول أدناه⁽²⁾:

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدى القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	(سنتان و 6 أشهر)	(3 سنوات)	(3 سنوات و 6 أشهر)
المجموع : 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

يستفيد الموظف من ترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في الممد الدنيا والمتوسطة والقصوى تكون تباعا حسب النسب 4 و4 و2 من ضمن عشرة (10) موظفين⁽³⁾.

- إن الموظف يستفيد من ترقية في الدرجة طبقا لأحكام المادة 12 المتعلق بتحديد الشبكة الاستدلالية لمرتبات من أحكام المرسوم الرئاسي رقم 07-304 الموظفين ونظام دفع رواتبهم⁽⁴⁾.

(1) سعيد مقدم - الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة - ديوان المطبوعات الجامعية، (ب، ط)، الجزائر، 2010، ص 246.

(2) مولود ديدان - مدونة الوظيفة العمومية والوظائف العليا - دار بلقيس، (ب، ط)، الجزائر، 2007، ص 59.

(3) مرسوم رئاسي رقم 07-304 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 - يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم - ج ر، العدد 61، 2007، الجزائر، ص 12.

(4) سعيد مقدم - مرجع نفسه - ص 246.

- ✓ تتم الترقية في الدرجة حسب القانون حسب المدة القصوى مع مراعاة أحكام المادة 163 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006.
- ✓ وإذ كرس القانون الأساسي الخاص وتيرتين (2) للترقية في الدرجة، فإن النسب تحدد على التوالي، بستة (6) وأربعة (4) ضمن عشرة (10) موظفين.
- ✓ أما الترقية في الدرجة حسب القانون فتتم حسب المدة القصوى مع مراعاة أحكام المادة 163 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أي الأحكام المتعلقة بالعقوبات التأديبية، ولاسيما الفقرة الثانية المتعلقة بالعقوبات من الدرجة الثالثة التي تنص على:
 - * التنزيل من درجة إلى درجتين.
 - * أو التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة.
- يستفيد الموظف صاحب منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الترقية في الدرجة حسب القانون حسب المدة الدنيا، خارج النسب المنصوص عليها في المادة 12.
- ✓ يعاد تصنيف الموظف الذي رقى إلى رتبة أعلى في الدرجة الموافقة للرقم الاستدلالي الذي يساوي أو يعلو مباشرة الرقم الاستدلالي للدرجة التي يحوزها في رتبته الأصلية، ويحتفظ بباقي الأقدمية ويؤخذ في الحساب عند الترقية في الرتبة الجديد.
- ✓ إذا كان الموظف قد مارس نشاطا مدفوع الأجر قبل توظيفه، فإنه يستفيد بعد ترسيمه في رتبته، من احتساب الخبرة المهنية المكتسبة بمعدل:
 - ✓ 1,4 % من الراتب الأساسي عن كل سنة نشاط في المنظمات والإدارات العمومية.
 - ✓ 0,7 % من الراتب الأساسي عن كل سنة نشاط في قطاعات أخرى (1).
- ✓ فتقرير الأجور العادلة وضرورة المحافظة على القدرة الشرائية للعامل، وتنظيم مدة العمل وتقرير الراحة والعطل المختلفة حيث ينعكس هذا التدخل التنظيمي على الوضع الاجتماعي للعامل بترقيته وتحسين موقعه في العمل (2).
- ✓ إن الترقية تكون من درجة إلى الدرجة الأخرى التي تعلوها في إطار السلم الإداري المعين به الموظف، ويتحدد هذا السلم بموجب القانون الأساسي الخاص بالفئة التي ينتمي إليها الموظف (3).

وفقا لنص قانون الوظيفة العمومية الجزائرية، الانتقال الموظف من درجة إلى درجة الأعلى في السلم الوظيفي يخضع لعملية التنقيط والتقرير من طرف الرئيس المباشر له في العمل بدوره يرفع تقريره إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المتكفلة بترقية شؤون الموظفين.

(1) مولود ديدان - مرجع سابق - ص 58-60.

(2) بشير هدف - مرجع سابق - ص 29.

(3) المرسوم رقم 137/66 المؤرخ في 02 جوان 1966، والمعدل في القانون رقم 05/82 المؤرخ في 27 فيفري 1982 - المتضمن إنشاء السلم الخاصة بمرتبات أسلاك الموظفين وتنظيم مهمتهم - 1982، ص 14.

إن الترقية بجميع أنواعه هي امتداد لمسار الموظف في حياته الوظيفية فالترقية ماهي إلا حافز مادي أو معنوي التي تمثل انتقاله من درجة إلى أخرى وهذه الأخيرة تخول للموظف تحسين وضعيته الإدارية والرفع من مدخوله المادي بشكل أساسي.

خصائص الترقية في الدرجة : وتتميز هذه الترقية بالخصائص الآتية:

✓ تطبق الترقية في الدرجة بطريقة منتظمة ومستمرة أي من درجة لأخرى وهناك بعض الاستثناءات من هذه القاعدة في بعض الوزارات والمصالح ولكن يشترط لتطبيق هذا الاستثناء إعلان المجلس الأعلى للوظيفة العامة.

✓ معيار هذه الترقية هو الاختيار على أساس الجدارة وتقاس هذه الجدارة عن طريق امتحان تجربة المصلحة بالنسبة للمدرجين في قوائم الترقية، فإذا تساوى المرشحون في الدرجات التي حصلوا عليها في الامتحان يتم ترتيبهم وفقا لأقدميتهم، وعلى هذا فإنه لا يجوز أن يرقى شخص من درجة إلى أخرى أعلى منها إلا إذا كان اسمه مدرجا في قوائم الترقية الموضوعة سلفا بواسطة لجان الترقية الموجودة بالوزارات والمصالح المختلفة وهذه القوائم لها سمات معينة وهي:

- 1- إن هذه القوائم موحدة بالنسبة لجميع مستحقي الترقية في الدرجة الواحدة.
 - 2- هذه القوائم سنوية إعانة يتم وضعها سنويا وفقا للمستحقين للترقية في كل سنة.
 - 3- لا يتجاوز عدد الموظفين في هذه القوائم عن 50% من عدد الدرجات الخالية.
 - 4- تعلن هذه القوائم بعد أخطار اللجان الإدارية المشتركة المجودة بالمصلحة أو الوزارة ويختص بإصدار قرار الترقية من درجة لأخرى أعلى منها السلطة التي تقوم بإعداد قوائم الترقية.
- هذا ومن الجدير بالذكر أن كل موظف يوضع عنه تقرير سنوي بواسطة رئيسه المباشر وقد نص القانون 59 / 344 في المادة 25 على أن يحدد قرار صادر بعد استشارة مجلس الدولة العوامل المختلفة التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع التقرير العام ومدة وشروط وضع التقارير وقد صدر القرار 59 / 308 الذي حدد عناصر التقارير على النحو التالي:

المعرفة المهنية - الإنتاج - روح التنظيم وطريقة العمل - الصفات التي تظهر أثناء القيام بالعمل - الاستعداد الشخصي الذي يمكن الموظف من القيام بالأعمال التي تتطلبها الوظيفة الأعلى وهذه التقارير يتم وضعها سنويا بواسطة الرئيس المباشر (1).

فبالنسبة للترقية بدرجة، يتم نقل العامل من درجة إلى درجة أعلى، صمن سلم وظيفي للمنظمة، ويقسم كل سلم وظيفي إلى مجموعة من الدرجات تحسب على أساس الدرجة الأولى التي تسمى بالالتحاق بالوظيفة إلى نهاية المدة القانونية للعمل للموظف وهنا ينتقل الموظف من درجة إلى أخرى وفق تسلسل زمني معين.

كما أجد هذا النوع من الترقية في الدرجة يترتب عليه تغيير في الوظيفة وتتم على أساس الاختيار وفقا لكفاءة وجدارة العامل في وظيفته، مما تصاحبها أيضا مزايا مادية ومسؤوليات ومهام للوظيفة الحالية.

(1) محمد أنس قاسم- مذكرات في الوظيفة العامة - ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1989، ص132.

- ✓ يستفيد العامل من تدرج في منصب عمله، بناء على الأقدمية (منحة الخبرة المهنية) وكذا التدرج الأفقي المكمل للجدارة.
- ✓ يستفيد كل عامل، نهاية كل سنة عمل فعلي أو ما يماثلها، من تدرج يجسد عن طريق منحة لنسبة أقدمية، تحددها هذه الاتفاقية الجماعية.
- غير أن العطلة المرضية طويلة الأمد، تعلق الاستفادة من التدرج، يتم سنويا إعداد جدول الأحقية في التدرج لفائدة المستخدمين الذين يستجيبون للشروط المحددة أدناه:
- ✓ ألا يكون العامل قد تعرض لعقوبة تأديبية ومهما كانت درجتها خلال الفترة المذكورة أعلاه، وخلافا لذلك، يتم تأجيل التدرج بسنة.
- ✓ خلال هذه الفترة يجب أن لا يقل متوسط تنقيط منحة المردودية الفردية عن أربع أخماس (5/4) التنقيط الأعلى المقرر.
- ✓ تجسد الأحقية في التدرج عن طريق منح درجة للمستخدمين الواردين ضمن جدول التدرج الذي ينشر عن طريق الإلصاق لإعلام المستخدمين.
- ✓ تحدد قيمة الدرجة بخمسة وثلاثين (35) نقطة استدلالية وفي حدود خمسة عشر (15) درجة.

ويتم التدرج وفق المدد التالي:

- ✓ التدرج متوسط المدة: سنتين (02) وفي حدود خمسة عشر (15) درجة.
- ✓ التدرج طويل المدة: ثلاث (03) سنوات وفي حدود خمسة عشر (15) درجة.
- يمكن للعامل الذي يرى أن هناك إحفاف في حقه، تقديم طعن وفق الشروط التي تقرها هذه الاتفاقية الجماعية.
- يتم الانتقال من درجة إلى أخرى بنفس منصب العمل في ظل احترام الشروط المذكورة أعلاه، دون أن يطرأ أي تغيير على مؤهل وصنف وقسم منصب العمل.
- تتجسد الترقية وفقا للمادة 42، 43 الانتقال إلى منصب عمل أعلى تسلسليا، إذا توفرت الشروط التالية:

- * استحداث منصب أو شغور منصب
- * هيكلية المنصب ضمن التنظيم الهيكلي.
- * أن يكون قد استوفى مسبقا مدة عمل يفرضها المنصب المشغول، مثلما تحدده مدونة مناصب المستخدمين الذين يمكن لهم طلب الوظيفة.
- يخضع العمال الذين يستجيبون للشروط أعلاه، إلى اختبار مهني، بغرض تحديد المترشح أو المترشحين الذين تم انتقاؤهم.
- يتم منح الأولوية للعمال الحائزين على شهادة، للحصول على مناصب العمل الشاغرة التي تشترط التعيين على أساس الشهادة.
- عند الاقتضاء، يتم فرز هؤلاء العمال بواسطة اختبار مهني (1).

(1) الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي - ضمان الاجتماعي لغير الأجراء وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي - مطبعة الضمان الاجتماعي، قسنطينة/الجزائر، 2013، ص ص 12-13.

أعوان التنفيذ: من الدرجة 01 إلى درجة 09.

- ✓ من الدرجة 01 إلى درجة 06: المستوى الدراسي الابتدائي والمتوسط.
- ✓ من الدرجة 07 إلى درجة 09: المستوى الدراسي ثانوي أو شهادة ضمن.
- ✓ يقتضي الانتقال إلى منصب أعلى، ثلاث (03) سنوات أقدمية.
- ✓ أعوان التأطير المتوسط:
- ✓ من الدرجة الرابعة عشرة (14) إلى الدرجة السابعة عشر (17)

الخبرة المهنية:

- ✓ ثلاث (03) سنوات للانتقال من الدرجة الرابعة عشرة (14) إلى الدرجة الخامسة عشر (15).
- ✓ ثلاث (03) سنوات للانتقال من الدرجة الخامسة عشرة (15) إلى الدرجة السادسة عشر (16).
- ✓ أربع (04) سنوات للانتقال من الدرجة السادسة عشرة (16) إلى الدرجة السابعة عشر (17).
- ✓ يتم إعداد بطاقة خاصة بكل منصب عمل وتحدد فيها المهام وكذا مقتضيات الالتحاق بالمنصب داخليا أو خارجيا (1).

فالترقية الوظيفية من أهم السياسات التي يعتمد عليها في تحريك القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها في المنظمة من درجة إلى درجة أخرى، فتستمد الترقية أهميتها في كونها الحافز الأساسي لتشجيع الموظف على العمل وبذل أقصى جهوده لبلوغ مناصب عليا وذلك لأن الترقية تعني بالنسبة له تقدم ملحوظ له في مختلف مستوياته ونواحيه.

(1) الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي - مرجع سابق - ص 55.

مدونة مناصب العمل الخاصة بهيئات الضمان الاجتماعي.
- المناصب المشتركة -

التعيين	الدرجة	الصنف
رئيس فرع	12	3
رئيس مصلحة الدرجة 3	13	2
رئيس مصلحة الدرجة 2	14	1
رئيس مصلحة الدرجة 1	15	1
رئيس قسم	16	2
تقني كل الاختصاصات مستوى 1	12	4
تقني كل الاختصاصات مستوى 2	13	1
تقني سامي/ شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية كل الاختصاصات مستوى 1	14	1
تقني سامي/ شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية كل الاختصاصات مستوى 2	14	5
مهندس دولة كل الاختصاصات مستوى 1	17	1
مهندس دولة كل الاختصاصات مستوى 2	17	4

التعيين	الدرجة	الصنف
عون التصنيف (أمين محفوظات)	12	3
عون تكوين الملفات	13	2
مصفي	14	1
مراقب	15	1
مراقب إداري	16	2
مساعد رئيس مركز درجة 3	12	4
رئيس مركز درجة 3	13	1
مساعد رئيس مركز درجة 2	14	1
رئيس مركز درجة 2	14	5
مساعد رئيس مركز درجة 1	17	1
رئيس مركز درجة 1	17	4
رئيس فرع (منصب يعتمد وفق أهمية الفرع)		
مراسلة محلية تابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء	10	3

- فرع الأدعاءات - (1).

جدول رقم: (01) يوضح مناصب العمل الخاصة بهيئات الضمان الاجتماعي، "فرع الأدعاءات".

(1) الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي - مرجع سابق - ص 56.

- فرع التحصيل -

التعيين	الدرجة	الصف
عون استقبال الملفات	12	3
عون عملية الترقية	13	2
عون استلام شهادات الانتساب	12	3
عون مكلف بالتصريح السنوي للأجور	14	2
مسؤول الترقية	16	2
تسيير الأجهزة		
مسؤول تسيير الأجهزة	16	2
تسيير حسابات المشتركين		
عون استلام التصريح السنوي للاشتراكات	13	2
عون مكلف بالاشتراكات ذات النظام الخاص	13	2
محاسب التحصيل	15	2
محاسب رئيسي للتحصيل	16	4
المنازعات		
محرر الإجراءات	9	2
محرر قانوني	11	2
محضر الجلسات	13	3
قانوني محضر الجلسات مستوى 1 مكلف بصغار المدينين	15	2
قانوني محضر الجلسات مستوى 2 مكلف بالمدينين المتوسطين	16	2
قانوني محضر الجلسات رئيسي مكلف بكبار المدينين	17	2
محلل	15	2
مراقبة أرباب العمل ⁽¹⁾		
عون محقق	13	2
مراقب متربص	13	2
مراقب معتمد ومكلف مستوى 1	15	2
مراقب معتمد ومكلف مستوى 2	16	2
مراقب معتمد ومكلف مستوى 3	17	2
مراقب مسؤول قسم	17	4
محلل	15	2

جدول رقم: (02) يوضح مناصب العمل الخاصة بهيئات الضمان الاجتماعي، "فرع التحصيل".

(1) الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي-مرجع سابق- ص 57.

- فرع المالية والمحاسبة-

التعيين	الدرجة	الصنف
مساعد محاسب أو عون بمصلحة الحوالات	9	2
مساعد محاسب مؤهل أو عون مؤهل بمصلحة الحوالات	11	2
المكلف بحساب الرواتب	11	2
أمين الصندوق	11	2
محاسب	11	4
محاسب رئيسي	13	2
محاسب مدقق	16	4

جدول رقم: (03) يوضح مناصب العمل الخاصة بهيئات الضمان الاجتماعي، " فرع المالية والمحاسبة".

- فرع الدراسات والتنظيم والإحصاء-(1).

التعيين	الدرجة	الصنف
المصلحة الفرعية للدراسات		
مختص في الاقتصاد	15	2
مختص في القانون	15	2
مختص في علم الاجتماع	15	2
المصلحة الفرعية للتنظيم		
تقني سامي في التنظيم	14	1
مهندس في التنظيم مستوى 1	17	1
مهندس في التنظيم مستوى 2	17	4

- المصلحة الفرعية للإحصاء-

تقني سامي في الإحصاء	14	1
مهندس تطبيقي في الإحصاء	15	2
مهندس دولة في الإحصاء مستوى 1	17	1
مهندس دولة في الإحصاء مستوى 2	17	4

(1) الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي- مرجع سابق- ص 58.

2	6	عون استقبال
2	8	عون إداري
2	9	كاتب إداري
2	10	مراسل اجتماعي
1	13	ملحق إداري
1	11	عون حجز (عمل دائم باستثناء الأمانة)
2	15	مترجم/ مترجمان

- المصلحة الفرعية للتوثيق وحفظ الوثائق (1)-

4	12	تقني في حفظ الوثائق
4	12	تقني في التوثيق
الدرجة	الصف	التعيين
1	14	تقني سامي في حفظ الوثائق
1	14	تقني سامي في التوثيق
2	15	مختص في علم المكتبات
2	15	أمين محفوظات مستوى 1
4	16	أمين محفوظات مستوى 2
2	17	أمين محفوظات رئيسي
2	13	مساعد أمين المحفوظات (تقني في حفظ الوثائق)
2	15	مسؤول مركز حفظ الوثائق
1	17	أمين محفوظات الوثائق الرقمية
2	15	وثائقي

- المصلحة الفرعية للأمانة -

الأمين	الدرجة	الصف
أمين مستوى 1	10	3
أمين مستوى 2	11	3
أمين مديرية	12	1
أمين مديرية مستوى 1	12	4
أمين مديرية رئيسي	13	1
أمين مديرية رئيسي مستوى 1	14	1
أمين مديرية خارج التصنيف (المديرية العامة والمديريات المركزية)	14	1
أمين مديرية خارج التصنيف مستوى 1 (المديرية العامة والمديريات لمركزية)	15	1

جدول رقم: (04) يوضح مناصب العمل الخاصة بهيئات الضمان الاجتماعي، "فرع الدراسات والتنظيم والإحصاء".

(1) الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي - مرجع سابق - ص 59.

ب- الترقية في الرتب

و تتمثل الترقية في الرتب وفقا لنص المادة 107 من قانون الوظيفة العمومية الجزائرية في تقدم الموظف في المسار المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة.

إن الترقية التي تقوم عليها الترقية في الدرجة في الانتقال من رتبة إلى أخرى، ممن استوفوا الشروط المطلوبة للترقية في الرتبة مايلي:

✓ على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات المطلوبة.

✓ بعد تكوين متخصص.

✓ عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني (1).

على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

تحدد القوانين الأساسية الخاصة بكيفيات تطبيق أحكام هذه المادة.

يعفى الموظف الذي تمت ترقيته في إطار أحكام المادة 107 أعلاه، من التربص.

تتوقف كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة كما هو منصوص عليه في المادة 8 من هذا الأمر، على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة أو الحصول على الشهادة المطلوبة (2).

والجدير بالذكر، أن هذه العمليات تتم سنويا، في إطار ما يعرف بإعداد الجدول السنوي للترقيات، ووفقا لمخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المصادق عليه، والمجال على اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة، ومن الآثار المباشرة التي تترتب على الترقية، نذكر الزيادة في المرتب (3).

تنص المادة 27 من القانون 59 / 244 على أن الترقية من سلمه إلى أخرى أعلى عليها تؤدي إلى زيادة في المرتب وتتم على أساس الأقدمية والكفاية ولا يترتب على الترقية في السلم هو تغيير في الواجبات والمسؤوليات الوظيفية بل كل ما يترتب عليها زيادة مرتب الموظف ولهذا يطلق على الترقية في المرتب المعيار الرئيسي لها هو أقدمية الموظف وتحدد اللوائح الخاصة للمصالح المختلفة عدد السلامة في كل درجة والحد الأدنى للأقدمية المطلوبة في كل سلمه وهذه المدة تتراوح بين سنتين وأربع سنوات ويلاحظ أنه بجانب وجود الأقدمية كعامل رئيسي للترقية من سلمه لأخرى فإن تقارير الكفاية الموضوعة عن الموظفين لها دور ثانوي في هذا تقدير أقل من المتوسط بالإضافة إلى ذلك فإن من يحصل على أقصى درجات الكفاءة في التقرير السنوي يمكن اختزال هذه الفترة بالنسبة له ويتراوح الاختزال بين شهر وسنة وهذا يتبين لنا أن الأقدمية تلعب دورا رئيسيا في الترقية في المرتبة وتلعب دورا ثانويا بالنسبة للترقية في الدرجة (4).

(1) سعيد مقدم- مرجع سابق- ص 247.

(2) سناسني زهير- القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية- دار الغرب للنشر والتوزيع، (ب،ط)، الجزائر، 2008، ص 37.

(3) سعيد مقدم- مرجع سابق- ص 247.

(4) محمد أنس قاسم- مرجع سابق- ص 133.

تقوم إدارة بعمليات الترقية:

أ- تحرير منصبه الأصلي الذي كان يشغله وذلك بإصدار- قرار- تحرير المنصب، ويرسل إلى هيئته المراقبة المالية للتأشير وهذا بعد إمضائه من طرف المدير، في حالة ما إذا كان المدير مرسوم وله تفويض إمضاء الوزير المكلف بالوظيفية العمومية، غير أنه تمضي هذه الوثيقة في حالة عدم تمتع المدير بالإمضاء المفوض من الوزير المكلف بالوظيفة العامة، وتمضي من طرف الوزير الوصي للقطاع.

ب- موازنة مع هذه العملية تقوم الإدارة بتعيين الموظف في رتبته الجديدة- سلكه الجديد- بنفس التدابير المتبعة في العملية السالفة الذكر، ويقصد في غالب الأحيان بالرتبة هي: السلك الأصلي الذي ينتمي إليه الموظف أو السلك الذي ارتقى إليه، وقد أوضح المشرع الجزائري ذلك في المادة 95 المادة 107 من الأمر السالف. تختلف الرتبة عن منصب الشغل، وهي الصفة التي تحول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها (1).

فبالنسبة للترقية في الرتبة، فإن هذا النوع من الترقية في بداية الحياة الإدارية سريعة "من سنة إلى سنتين"، لكنها مع مرور الوقت تصبح بطيئة عند نهاية الحياة الإدارية من 3 إلى 4 سنوات، بالإضافة إلى كونها تقوم على نظام للتنقيط والتقييم تم تجاوزه ولم يعد يواكب التطور الذي تعرفه الإدارة، بحيث أن نظام التنقيط المعمول به حاليا يعتمد على آليات تقليدية، ولا يترتب على الترقية في الدرجة تغيير في الواجبات والمسؤوليات الوظيفية بل كل ما يترتب عليها زيادة مرتب الموظف.

(1) شنوفي نور الدين- أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية- المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، سند خاص بالتكوين المتخصص، الجزائر، 2011، ص 94.

ج- الترقية في الفئة

وهذا النوع من الترقيات يجمع كما ذكر بين الأسس التي تقوم عليها الترقية في الدرجة والترقية في المرتبة فالترقية في الفئة كما هو الحال في الترقية في الدرجة المطلقة بل تتم بالاختيار وفقا لدرجة كفاءة الموظف وما حصل عليه من تقارير سنوية ممتازة، ولكن لا يترتب عليها تغير في الواجبات والمسؤوليات الوظيفية ومن ثم فهي كالترقية في المرتبة (1).

أجد هذا النوع من الترقية في الفئة هو يجمع بين نوعين من الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، وما يصاحب الموظف من زيادة في الراتب ولا يصاحب التغيير في المسؤوليات والواجبات في الوظيفة.

أما في مجال المرتب والعلاوات للموظفين:

بخصوص مرتبات الموظفين صنف المشرع الجزائري في المادة 8 من قانون الوظيفة العمومية أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات الأربع الآتية:

1- المجموعة "أ": وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل.

2- المجموعة "ب": وتضم مجموعة الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل.

3- المجموعة "د": وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

كما يمكن أن تقسم المجموعات إلى مجموعات فرعية. تنقسم هذه المجموعات، تنقسم طبقا لأحكام المادة 144 من قانون الوظيفة العمومية إلى أصناف توافق مختلف مستويات تأهيل الموظفين (2).

(1) محمد أنس قاسم- مرجع سابق- ص ص 133- 134.

(2) سعيد مقدم- مرجع سابق- ص 248.

يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته، ويخصص لكل درجة رقم استدلالي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها الموظف. كما تشكل هذه الأصناف والدرجات والأرقام الاستدلالية المقابلة لها الشبكة الاستدلالية للرواتب، وقد حدد المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم وكذا التعليمات الحكومية رقم 07 مؤرخة في 29 ديسمبر سنة 2007 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين ودفع رواتبهم. علما بأن شبكة مستويات التأهيل تشمل سبعة عشر (17) صنفًا وسبعة (7) أقسام فرعية خارج الصنف "توافق مختلف مستويات التأهيل".

فالشبكة الاستدلالية للمرتبات تشمل مجموعات وأصناف وأقسام فرعية خارج الصنف مصحوبة بأرقام استدلالية دنيا وأرقام استدلالية للدرجات توافق ترقية الموظف في رتبته مثال: سلك المتصرفون: ويشمل ثلاثة رتب (1):

الأسلاك	الرتبة	الصنف	الرقم الاستدلالي الأدنى
المتصرفون	متصرف	12	537
	متصرف رئيسي	14	621
	متصرف مستشار	16	713

تحدد النسب المخصصة لمختلف أنماط الترقية المنصوص عليها في المادة 107 عن طريق القوانين الأساسية الخاصة، كما يتم تسير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسير تقديرية للموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى (2).

(1) سعيد مقدم - مرجع سابق - ص 249.

(2) أمر رقم 03/06 مؤرخ في 15 يوليو 2006 - يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفية العمومية - ج ر، العدد 46، 2006، ص 11.

2- شروط الترقية الوظيفية:

تسعى المنظمة لتحديد متطلبات العاملين وتضع شروط الواجب توافرها في العاملين المتقدمين للترقية إلى المناصب العليا، فهي تشعرهم بالاستقرار الوظيفي دون تغيير مكان بيئة العمل، فهي تضع الموظف المناسب في المنصب المناسب، على الرغم من ذلك فإن هناك عوامل أخرى تلعب دورا كبيرا في الترقية، هذه العوامل نذكر منها مايلي:

✓ **هدف وسياسة الإدارة في ملئ الشواغر:** ملئ الشواغر بالأفراد الكفاء داخل المنظمة، فهذه السياسة لا يمكنها النجاح ما لم يكن هناك من داخل المنظمة أفراد كفيين، لذا فعلى الإدارة أن توضح مسبقا الأعمال التي تتطلب مهارات خارجية بسبب عدم توفر المهارات المطلوبة في الداخل.

✓ **تشجيع الأفراد الكفاء:** المنظمة تسعى لتشجيع العاملين الكفاء، لتجنب حصول عدم الرضا والشعور بين العاملين و تصبح المنظمة غير عادلة من جراء عدم تطبيق الترقية.

✓ **بناء سلم أو خط الأسبقية في الترقية:** ويتم ذلك تحليل الأعمال وتوضيح متطلبات العمل الأساسية، أسلوب التطور للأعمال المختلفة، إن هذا يساعد الأفراد الموظفين في معرفة ما هو مطلوب منهم لغرض الترقية إلى الموقع الأعلى، وبالتالي تهيئة وإعداد أنفسهم لذلك، وما لم يكن هناك مثل هذا التحديد فإن الترقية وفقا للكفاءة تكون ذات جدوى.

✓ **تحديد وتعيين الأعمال المرشحة لأجل الترقية:** حيث تسعى بعض المنظمات إلى تحديد الأعمال الشاغرة والإعلان عنها خلال وقت محدد غالبا ما يكون لأيام معدودة يتم خلالها استقبال الموظفين المتقدمين وبالتالي فقد يتم اختيار الموظفين الذين ليس بضرورة أن يكونوا أكفأ من الآخرين نظرا لقصر فترة التقديم.

✓ **الاحتياط لشغل الوظائف العليا من خلال برامج التدريب:** وهذه الطريقة مهمة جدا في إعداد وتهيئة الكوادر المتطورة وفقا للتطورات العلمية والتكنولوجية.

✓ **الترقية مسؤولية تنفيذية:** ضرورة الأخذ بوجهات نظر إدارة الموظفين فيما يتعلق بقدرات الموظفين وذلك لتحقيق العدالة في الترقيات، في بعض الأحيان يرفض الأفراد الموظفين تحمل مسؤوليات أكبر، وبالتالي فإن مثل هؤلاء الموظفين لا يرغبون في الترقية على الرغم من توفر الكفاءة لديهم في العمل.

ويلاحظ مما سبق أن هناك متغيرات بالإضافة إلى الكفاءة لديهم في العمل، لذا فإن الترقية تصبح غير ضرورية ويجب أن لا تفرض عليهم (1).

تعمل الإدارة على إتاحة الفرصة للعاملين من خلال المعايير الواجب توفرها للترقية، ولكل عامل الحق في ترشيح نفسه لتولي المناصب الإدارية العليا ممن استوفوا الشروط المطلوبة للترقية الوظيفية في المنظمة.

(1) سهيلة محمد عباس- إدارة الموارد البشرية- دار وائل للطباعة والنشر، ط1، الأردن، 1999، ص ص 362-363.

الشروط اللازمة لشغل الوظيفة، التي تنتمي إلى الرتبة الأعلى الشاغرة في هذه الحالة، فيما يلي:

- * يجب أن تتوفر في الموظف كل الشروط اللازمة لشغل الوظيفة، من مؤهل دراسي معين وخبرة لازمة، علاوة على شروط الجنسية الجزائرية، والتمتع بحقوقه الوطنية، وحسن السيرة والأخلاق وشروط السن، واللياقة البدنية المفروضة لممارسة الوظيفة.
 - * يجب أن يتم التوظيف تبعا لإحدى الكيفيتين، أو للكيفيتين معا، المبينتين أدناه:
 - * مسابقات عن طريق الاختبارات.
 - * مسابقات عن طريق الشهادات.
- وينتج عن المسابقة، إعداد قوائم، يصنف فيها حسب ترتيب الاستحقاق، المترشحون المقبولون من قبل اللجنة، وتقرر التعيينات حسب هذا الترتيب.
- وطبقا لذلك، فإنه يتعين على الموظف، الذي يتقدم لشغل تلك الوظيفة، المنتمية إلى الرتبة الأعلى الشاغرة، أن يتقدم للمسابقة التي تجرى بالنسبة لها، أسوة بغيره من المتقدمين، ويجب أن يؤهله ترتيب استحقاقه لشغلها، وإلا شغلت بغيره، وبقي هو في نفس وظيفته الحالية.
- والمسابقة يمكن أن تكون مغلقة، أي قاصرة على موظفي الإدارة فقط، أو - بمعنى أدق - موظفي الفئة الأدنى مباشرة، ويمكن أن تكون مفتوحة بحيث تشمل إلى جانب موظفي الإدارة، كان من الموظف نطبق عليه الشروط من خارج الإدارة.
- و مما هو جدير بالذكر، أن التعيين في تلك الوظيفة، لا يعطي الموظف الحق في شغلها بصفة دائمة، وإنما يستلزم الأمر لذلك، ضرورة ترسيم الموظف في الوظيفة، والترسيم مشروط:
- * بالقيام بتمرين تكويني، تكون مدته الأدنى المحددة، بموجب القوانين الأساسية الخاصة لا تقل عن سنة.
 - * وبالتسجيل، أثر الانتهاء من هذا التمرين، في قائمة القبول في الوظيفة، التي تعدها اللجنة، إما بناء على نتيجة الاختبارات المختارة، وإما بناء على تقرير رئيس المصلحة، وإما بناء عليها معا.
 - وعلى أثر الانتهاء من التمرين، فإن الترسيم تقرره السلطة التي لها حق التعيين، والتي تستطيع - بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء - إما أن تقرر تمديد التمرين، وإما أن تسرح المتمرن.
- شروط الترقية الداخلية في الإدارة:**
- تلخص هذه الصورة، في أن الإدارة تستطيع أن ترقى الموظف الذي يعمل بها، إلى الوظيفة المنتمية إلى الرتبة الأعلى الشاغرة بنفس الإدارة وذلك، إذا ما كان الموظف مثبتا على أقدمية حقيقة، ومقيدة في قائمة الكفاءة، ضمن شروط جدول الترقية أو على نجاح في امتحان مهني، ولا تتم هذه الترقية الداخلية، إلا في الحدود والكيفيات التي قد تكون محددة في القوانين الأساسية الخاصة.
- ويمكن تلخيص شروط هذه الترقية الداخلية:
- * يجب أن تحيز القوانين الأساسية الخاصة هذه الترقية، وأن تحدد النسبة والكيفيات التي بها، و إلا تم شغل الوظائف الأعلى الشاغرة عن طريق المسابقات السابق ذكرها.
 - * يجب أن يكون الموظف مثبتا إما على أقدمية حقيقة ومقيدة في قائمة الكفاءة المعدة ضمن شروط جدول الترقية، أو على نجاح في امتحان مهني⁽¹⁾.

(1) عصمت عبد الكريم خليفة - نظام الترقية للوظيفة العمومية، "في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية" - مطبعة الهنداوي، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان /الأردن، (ب،س)، ص ص 59-61.

ويتضمن هذا الشرط ضرورة توافر إحدى حالتين لا مكان ترقية الموظف داخليا:

- * أن يكون الموظف مثبتا على أقدمية حقيقة ومسجلا في قائمة طبقا للمادة 35 من الأمر رقم 66 - 133 بتاريخ 6 يونيو (حزيران) 1966، السابق الإشارة إليه تعددها الإدارة سنويا بأسماء الموظفين المستحقين للترقية ويستطلع فيها رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، وهي تعتمد أساسا على النقط التي أعطيت للموظفين والتقارير التي كتبت عنهم والتي توضح مدى كفاءة كل منهم في عمله ومن هو الأجدر بالترقية من غيره.
- * النجاح في امتحان مهني، ويتطلب ذلك أن تجرى الإدارة داخليا امتحانا مهنيا بين ما تتوفر فيهم شروط يصنف شغل الوظائف الأعلى الشاغرة من موظفيها، ويتم إعداد قائمة يصنف فيها حسب ترتيب الاستحقاق المترشحون المقبولون من قبل اللجنة، ويتم تعيينهم وفقا لهذا الترتيب (1).
- تقييم الموظف:** يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة، كما يهدف تقييم الموظف إلى:
- * الترقية في الدرجات.
- * الترقية في الرتبة.
- * منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.
- * منح الأوسمة التشريعية والمكافآت.
- يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:
- * احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- * الكفاءة المهنية.
- * الفعالية والمردودية.
- * كيفية الخدمة.
- يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك.
- * تحدد المؤسسات والإدارات العمومية، بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية، مناهج التقييم التي تتلاءم مع طبيعة نشاطات المصالح المعنية.
- * تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السليمة المؤهلة.
- * يتم التقييم بصفة دورية، وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة.
- * تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمات إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها.
- * تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.
- التكوين:** يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته الوظيفية، وتأهيله لمهام جديدة.
- تحدد شروط الالتحاق بالتكوين، وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم (2).

(1) عصمت عبد الكريم خليفة- مرجع سابق- ص 62-63.

(2) موسى بودهان- التنظيم القانوني للوظيفة العمومية في الجزائر، النصوص التشريعية وأخرى تنظيمية منقحة ومحيطة وفقا لأحداث تعديلاتها" - دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، طر، برج الكيفان/ الجزائر، 2011، ص 150-151.

اللجان المتساوية الأعضاء:

تشكل اللجان المتساوية الأعضاء فضاء مشاركا يمكن الموظفين عن طريق ممثليهم المنتخبين من المساهمة في تسيير حياتهم المهنية، وقد حدد المرسوم 84 - 10 المؤرخ في 14 يناير 1984 إطار إنشاء هذه اللجان وكذا صلاحيتها.

إنشاء اللجان: يمكن أن تكون اللجان المتساوية الأعضاء حسب كل سلك أو مجموعة من الأسلاك و في حالة جمع الأسلاك تنص المادة 2 من المرسوم المشار إليه أعلاه على أنه يؤخذ بعين الاعتبار:

* قطاع النشاط.

* طبيعة الوظائف.

* عدد الموظفين.

* المستوى السلمي للسلك.

تنشأ اللجان المتساوية الأعضاء لدى الإدارة المركزية والمؤسسات العمومية وكذا لدى الجماعات المحلية.

وفي كل الأحوال توضع اللجنة المعنية لدى السلطة المكلفة بتسيير المستخدمين وبصفة خاصة بجمع الملفات الفردية.

وتتكون اللجان المتساوية الأعضاء من عدد متساوي من ممثلي الإدارة والممثلين الذين ينتخبهم الموظفون طبقا للأحكام المرسوم 69 - 55 المؤرخ في 13 مايو 1969.

يتم تعيين ممثلي الإدارة خلال 15 يوما الموالية للإعلان عن نتائج انتخابات ممثلي الموظفين إما بموجب قرار من الوزير المعني عندما يتعلق الأمر باللجان المختصة بالإدارة المركزية أو المؤسسات العمومية الوطنية وإما بمقتضى قرار من الوالي بالنسبة للجان الولائية أو لدى المؤسسات العمومية المحلية.

وفي كل الأحوال يجب أن يتم اختيارهم من بين موظفي الإدارة المعنية الذين يمارسون رقابة على هذه الإدارة ولهم رتبة تساوي على الأقل رتبة متصرف أو رتبة مماثلة (المادة 7 من المرسوم 84-10 لـ 14 جانفي 1984).

صلاحيات اللجان: تستشار اللجان المتساوية الأعضاء وجوبا في كل المسائل الفردية الناتجة عن تطبيق القانون الأساسي العام للموظفين (المادة 09 من مرسوم 14 جانفي 1984).

وينبغي الرجوع إليها في الميادين التالية:

* تمديد فترة التربص.

* الترقية في الدرجة أو الرتبة.

* الانتداب التلقائي والنقل الإجباري.

* الإحالة على الاستيداع لأسباب شخصية.

* العقوبات من الدرجة الثانية.

* الجدول السنوي لحركة التنقلات.

* الإدراج في أحد أسلاك الانتداب.

* عدم الموافقة على الاستقالة⁽¹⁾.

(1) هاشمي خرفي- الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية- دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، (ب،ط)، الجزائر، 2010، ص ص 83-84.

يتجسد الدور المشاركي للجان المتساوية الأعضاء في شكل رأي تدلى به بصفة استشارية في معظم المسائل إلا في الحالات الآتية حيث يكتسي طابعا إلزاميا على الإدارة أن تتبعه.
الانتداب التلقائي أو النقل الإجباري في حالة اعتراض العون المعني عليها.
- رفض قبول الاستقالة.

- الترقية في الدرجة أو الرتبة.
التنزيل في الرتبة أو الدرجة أو الإحالة على التقاعد تلقائيا، والتسريح مع إبقاء حقوق المعاش أو إلغائها.

وتعتبر هذه الحالات مصدر تعزيز لسلطة اللجان المتساوية الأعضاء إذا ما وظفت هذه السلطة في حدود ما تسمح به القواعد المتعلقة بحقوق الموظف وواجباته (1).
وتشكل الترقية إحدى الحقوق القانونية الثانية للعمال، في إطار الأحكام القانونية المقررة لها وباعتبارها مكافئة النتائج الجيدة المحصلة في فترة معينة من المسار المهني وهو ما يعرف بالترقية داخل السلم أو كتنويع لمرحلة من مراحل المسار المهني (2).
ومن شروط الترقية:

أولاً: يجب أن تكون الترقية إلى درجة شاغرة لها تمويل في الميزانية الخاصة بالوحدة الإدارية.
ثانياً: يجب أن يتوافر في الموظف المراد ترقيته الاشتراطات القانونية اللازمة لشغل الوظيفة المرقى إليها ومن أهم الشروط أن يكون الموظف قد أمضى المدة القانونية اللازمة في الدرجة قبل أن يصعد إلى الدرجة المالية الأعلى وهو ما يسمى بشرط قضاء المدة البيئية.
ثالثاً: يجب أن تكون الترقية من درجة إلى الدرجة التي تعلها مباشرة لأن القانون منع القفز على الدرجات.

رابعاً: يجب أن تتم الترقية داخل إلى مجموعة النوعية المعين فيها الموظف لأنه مع تصنيف وترتيب الوظائف أصبح موظف معيناً في مجموعة وظيفية تحتوي على وظائف ودرجات نفس إلى مجموعة التي ينتمي إليها كل موظف احتراماً لمبدأ ترتيب الوظائف ودرجات تعكس إلى مجموعة التي ينتمي إليها كل موظف احتراماً لمبدأ ترتيب الوظائف وما يكلفه من تخصص.

خامساً: لا تجوز ترقية موظف محال إلى المحاكمة التأديبية أو المعاملة الجنائية أو موقوف عن العمل وذلك لمدة، إلا حالة أو الوقف حتى تثبت براءته في حالة ما إذا وقع عليه إنذار بسيط مدته 5 أيام فأقل وجب عند ترقيته احتساب أقدميته في الدرجة أو الوظيفية.

سادساً: لا يجوز ترقية الموظف الذي تم معاقبته تأديبياً إلا بعد انقضاء المدة المنصوص عليها.
سابعاً: تعتبر الترقية نافذة ولها نية بصدور القرار من السلطة المختصة الوزير المختص أو المحافظ أو رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة (3).

(1) هاشمي خرفي - مرجع سابق - ص 85.

(2) مرسوم تنفيذي رقم 08 - 04 مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 - يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية - ج ر، العدد 03، 2008، ص ص 6-7.

(3) <http://www.mouwazaf-dz.com/t43331-topic>.

التنقيط:

خلال المسار المهني للموظف يتدرج في وظيفته، وبالتالي يحصل على ترقية والتي تكون في الدرجات أو في الرتب وهي مقرونة بشروط وفي كلا الحالتين يخضع الموظف إلى تقييم من رئيسه أ السلطة ذات صلاحية لتحسين والذين يتجسد في نقطة تمنح للموظف بشروط محدودة تصف إلى تقييم الموظف، والتي تحدد المدة التي على أساسها يرقى الموظف بالإضافة إلى الأقدمية ومعدل النقاط السنوية.

تتراوح النقطة السنوية من 0 إلى 10 حسب الرسوم 59/85 ومن 0 إلى 20 حسب المرسوم 66-149 وهو المعمول به وتمنح النقطة في بداية الثلاثي الرابع من السنة الجارية وتاريخ 2000/12/15 وهو آخر موعد لإعداد جداول الترقية النهائية حيث يبلغ الموظف بهذه النقطة مع إمكانية تقديم تظلم أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء التي يمكنها اقتراح مراجعتها والتي تحفظ في ملف الموظف ومعايير التنقيط هي سلوك الموظف، الكيفية التي يقدم بها أعماله، الحضور الدائم، السرعة في التنفيذ.

أما المعايير الموضوعية التي حددها المرسوم 03/06 هي كالتالي:

احترام الواجبات العامة والمنصوص عليها في القوانين الأساسية إلى جانب الكفاءة المهنية، الفعالية والمردودية وكيفية.

فتوضع بطاقة سنوية للتنقيط لكل موظف تتضمن تقدير مؤهلاته ومعلوماته المهنية وأسلوبه في العمل وبديل النقطة على مقدرة الموظف وما إذا كان يستطيع ممارسة الوظيفة الأعلى التي يحتمل أن يرقى إليها، وهذا ما يعرف بأسلوب تقرير، الكفاية السنوية الدورية للوصول إلى درجة كفاءة الموظف وصلاحيته⁽¹⁾.

⁽¹⁾ <http://www.mouwazaf-dz.com/t43331-topic>.

ومن شروط الترقية:

أ- بصفة متصرف:

- 1- على أساس الشهادة خريجو المدرسة الوطنية للإدارة عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات الحائزون على شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.
- 2- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، الملحقون الرئيسيون للإدارة الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- 3- على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوبة شغلها الملحقون الرئيسيون للإدارة الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

ب- يرقى على أساس متصرف رئيسي:

- 1- على أساس الشهادة المترشحون الحائزون على شهادة المدرسة الوطنية للإدارة الذين تابعوا دراستهم في ظل نظام المرسوم التنفيذي رقم 06 - 419 المؤرخ في 22 نوفمبر سنة 2006.
- 2- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات الحائز على شهادة الماجستير أو شهادة معادلة لها.
- 3- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوبة شغلها، المتصرفون الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- 4- على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوبة شغلها المتصرفون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

ج- يرقى بصفة متصرف مستشار:

- 1- عن طريق الامتحان المهني، المتصرفون الرئيسيون الذين يثبتون سبع (7) سنوات في الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- 2- على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 20% من المناصب المطلوبة شغلها المتصرفون الرئيسيون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة (1).

من الملاحظ أن المنظمة تسعى لوضع الشروط المطلوبة للترقية العامل للوظيفة الأعلى في السلم الإداري، مما تصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات جديدة في مركزه الوظيفي في المنظمة.

(1) حمادي نور الدين- تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية - مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد الأول لعام 2013، كلية العلوم السياسية جامعة الجزائر 3/الجزائر، 2013، ص 81.

المبحث الثالث: نظام وآليات الترقية الوظيفية في القطاع الإداري

تسعى المنظمات الناجحة أن تضع برنامجا معيناً للترقية ولا تترك الموضوع دون تحديد علمي مسبق يسمى بالأسلوب العلمي لتسيير برامج الترقية الذي يمكن أن يحتوي على مايلي:

- ✓ **توضيح السياسات التي تتبناها المنظمة:** حول مصادر تعبئة الوظائف سواء كانت من داخل المنظمة أو من خارجها ومن المسائل التي يجب توضيحها مثل هل الترقية تعني زيادة في الراتب وتحديد نسب هذه الزيادة أم أنها تقتصر على تغيير في طبيعة العمل فقط.
- ✓ **توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقية:** سواء الترقيات المنتظمة أو تلك التي يتم فيها تجاوز الخطوات التقليدية.
- ✓ **توضيح عملية اختيار مستحقي الترقية:** فإذا كانت السياسة المعتمدة هي إتاحة المجال للموظفين في المنظمة للتقدم أو التنافس على الوظائف المفتوحة، إذا فمن اللازم وضع معلومات واقعية حول الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها والراتب المتخصص لها وإعلام كافة الموظفين بذلك بوضع هذه الإعلانات حتى تكون فرص الترقية متساوية بالنسبة لجميع الموظفين.
- ✓ **اعتماد سياسة تدريب وتطوير للعاملين:** بحيث يهيئوا أنفسهم باستمرار لشغل مسؤوليات أكبر من خلال التأهيل والتدريب الذي يلقي الدعم من المنظمة.
- ✓ **تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة:** والمنظمة ككل والبيئة الخارجية حتى تكون مصادر اجتذاب المؤهلين متاحة أمام المنظمة بشكل دائم.
- ✓ **الاحتفاظ بسجلات مركزية في إدارة الموارد البشرية:** حول الموظفين تبين خبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم وتقارير التقييم المتعلقة بهم، أي تشكيل لجنة دائمة من مدير إدارة الموارد البشرية ومدراء الأقسام المختلفة تتولى مراجعة المرشحين لشغل وظائف عليا ومناقشة الأولويات في هذا المجال⁽¹⁾.

إن إعداد الأشخاص الراغبين في تولي الوظائف العليا، يتطلب من الإدارة الكثير من النفقات المنظمة، التي تسعى من خلال وضع برامج معينة للترقية في تسهيل الكوادر الفنية والإدارية مما يحقق مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بين الموظفين.

(1) زاهد محمد دريدي- مرجع سابق- ص323.

1- نظام الترقية الوظيفية:

سأقوم بدراسة هذين المعيارين بصفة عامة ثم تطبيقها على التشريع الجزائري لتوضيح مدى أخذ المشرع الجزائري بهما، وتوضيح في البداية أن الترقية من أهم الأمور بالنسبة للموظف لأنها سترفع المرتب من ناحية وتساعد بالوظيفة في السلم الإداري من جهة أخرى، فتنزايد تبعاته وسلطاته ولهذا يجب دائما التوفيق بين رغبة الموظف المشروعة في الترقية وبين حاجة الإدارة في عدم إسناد المناصب الهامة إلا على الأكفاء، وذلك لأن الدرجات الدنيا تكون عادة أكثر من الدرجات العليا وهو ما يعرف بالتدرجي الهرمي أو السلم الإداري وإذا لم يوضح نظام صالح للترقية انتشر الفساد في الإدارة وسادتها الفوضى، لأن الحافز الحقيقي للموظف على العمل والاجتهاد هو أمله في الترقية.

Avancement promotion

أ- نظام الترقية حسب الأقدمية:

و تعني الأقدمية صلاحية الموظف للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة تحددها القوانين واللوائح مباشرة وليس على الإدارة إلا أن تنزل على حكم هذه القوانين وتلك اللوائح. إن اعتماد الإدارات على الترقية بالأقدمية خلف على العمال غير المؤهلين الوصول للمناصب الإدارية العليا، وقلل أمام المتنافسين أيضا من الحق في الترقية.

أ- مميزات نظام الترقية حسب الأقدمية:

- ✓ تحقيق العدالة والموضوعية بين جميع الموظفين.
- ✓ هناك علاقة وثيقة بين طول مدة خدمة الموظف وبين كفاءته و جدراته في العمل أي أن القدم قرين الكفاءة.
- ✓ إتباع مبدأ الأقدمية لترقية الموظفين يجعل الإدارة حريصة على الاهتمام بهم وتوفير التدريب اللازم لشغل الوظيفة الجديدة.
- ✓ تعتبر الترقية بناء على الأقدمية مكافأة من جانب المصلحة للموظف مقابل السنوات التي قضاها في خدمتها.
- ✓ يرتب كل موظف أعباء المستقبلية على أساس ما يتوقعه من زيادة في الدخل نتيجة الحصول على ترقيته كلما أمضى فترة زمنية معينة في خدمة المصلحة التي يعمل فيها وعلى ذلك فإن حرمانه من الترقية وتفضل شخص آخر معناه العجز عن مواجهة هذه الأعباء وهذا كفيل بأن يحيله لشخص غير منتج.
- ✓ أخيرا تتميز الأقدمية بالبساطة والسهولة في التطبيق (1).

(1) محمد أنس قاسم- مرجع سابق- ص ص 172- 173.

- ✓ خلق الولاء والانتماء للمنظمة حيث تعتبر الترقية على أساس الأقدمية بمثابة الحافز من جانب المنظمة للسنوات التي قضاها الموظف في المنظمة.
- ✓ إن إتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة ومهتمة بتدريب وتنمية كفاية الموظفين.
- ✓ التقليل من وجود خلافات بين الإدارة والعاملين خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء أو عدم عدالتهم في التقييم.
- ✓ قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون للموظف السن تقدير وأهميته، حيث يفضل الشخص الأكبر سنا للوظائف الأعلى (1).
- ✓ وجود ارتباط وثيق بين طول مدة الخدمة وبين الخبرة والكفاءة التي يكتسبها فيصبح أكثر استعداد للترقية إلى الوظيفة الأعلى.
- ✓ يلقي أساس الأقدمية قبولا عاما من النقابات العمالية، حيث تشعر النقابات بعدالة هذا الأساس، حيث لا تنتهم الإدارة بالتحيز (2).
- ✓ تعتبر الأقدمية أيضا مكافأة من جانب الإدارة للموظف مقابل سنوات الخدمة التي قضاها بالجهة الإدارية، لأن الترقية تقتزن في الغالب الأعم بزيادة الأجر خاصة وأن الموظف يرتب أعباءه المستقبلية على أساس ما يتوقعه من زيادة الدخل (3).

إذا كان نظام الأقدمية مبني على أساس مدة طول تواجد الموظف في العمل، مما تكسبه الخبرة فتؤهل للترقية للمناصب العليا، مما تعزز له الاستقرار والتعاون بين الموظفين، إلا أنه مع مرور الوقت يولد الخمول لذوي كفاءات العالية لأنهم لن يجدوا طول مدة الخدمة أي تقرير لكفاءتهم مما سيخفض في عملهم وهذا ما ينعكس بسلب على تحقيق أهداف المنظمة.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي-إدارة الموارد البشرية- الدار الجامعية-طبع-نشر-توزيع"، (ب،ط)، الإسكندرية، 2000، ص 328.

(2) معمر داود- منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، "بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية"- دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2006، ص 85.

(3) أنس جعفر- الوظيفة العامة- دار النهضة العربية، (ب،ط)، القاهرة، 2007، ص 72.

ب- نظام الترقية حسب الكفاءة:

نظام الجدارة والاستحقاق (الكفاءة):

وهي الأساس الثاني الذي يعزز أحقية الترقية، إذا قد عمدت الكثير من الإدارات الجزائرية على اتخاذها أساسا لحصول الموظفين على فرص التقدم مادامت هي مصدر الإنتاج وزيادته، وقد يكون ذلك واضحا لو أعتبر قياس الكفاءة لأسس موضوعية عادلة ومدرسة تشجع الموظفين على زيادة مداركهم وكفاءتهم، فالموظف النشط الذي يتميز بالديناميكية والمبادرة، والقيام بالعمل على أفضل وجه، والملزم بالتعليمات والمنضبط في سلوكه، والذي سجله صواب قراراته يكون هو الأجدر بالترقية بغض النظر عن كون غيره أسبق منه للعمل في المنظمة، فالمهم هو الكفاءة.

ويمكن للكفاءة أن تتخذ مظاهر أخرى تتمثل بالقدرة على التحصيل في الامتحانات التي تعتقد خصيصا لغايات الترقية سواء الكتابية منها أو الشفوية، أو انجازات الموظف من حيث تأهيله لنفسه باستمرار خاصة في مجال العمل، كحضوره دورات تدريبية، أو متابعته للدراسة والحصول على نتائج جيدة وكلما كانت هذه الانجازات متصلة بطبيعة عمله كلما كانت معايير موضوعية أكثر، حتى ولو كان التأهيل والتطوير لا يتصل مباشرة بالعمل فانه لا يمكن إلا أن ينعكس على حسن الأداء ولو بصورة غير مباشرة (1)، كما تعتمد الإدارة على الترقية على أساس التدريب إذا تقوم بالربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية للمنظمة ذاتها، فالتدريب هو الوسيلة الفعالة في إعداد الموظفين لشغل الوظائف الأعلى والتي قد تصبح شاغرة، يضاف إلى ذلك أن الملامح السياسية التي سوف تشمل عليها سياسة الترقية سوف تحدد إلى درجة كبيرة الاحتياجات والخطة التدريبية المطلوبة للفترة المستقبلية، وبالتالي يمكن أن يترجم ذلك مقدما إلى أشكال وأنواع مختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من المهارة والخبرة والتخصصات المطلوبة لشغل الوظائف من داخل المنظمة ذاتها.

✓ أن يكون تعاون بين إدارة الموارد البشرية وبين المديرين التنفيذيين (خطة السلطة) في الإعداد والتنفيذ الخاص بسياسة الترقية داخل المنظمة، إن مسؤولية القيام بالترقية ليست مسؤولية إدارة الموارد البشرية وإنما هي مسؤولية مشتركة بين الأجهزة الاستشارية والتنفيذية داخل التنظيم المعين.

✓ أن يكون واضحا في ذهن الإدارة العليا أن الترقية ليست مطلب كل الموظفين إذا تطلب الأمر نقلهم من الأماكن التي يعملون بها حاليا إلى أماكن أخرى جديدة، أو إذا كانوا يشعرون حقيقة أنهم غير مؤهلين لتحمل مسؤوليات ومهام أكبر عند الترقية.

✓ وكقاعدة عامة فان الترقية لا تعطى لشخص سلبي أو متردد حيث أن هذا أكثر شيء على الموظف الذي تتم تربيته وعلى بقية الموظفين الذين لم يرقوا وكذلك على الرؤوسين الذين سيكونون تحت رئاسته نتيجة لهذه الترقية (2)، فالمنظمة عندما تريد أن ترقى أحد الأفراد الموظفين فيها لابد من الأخذ بمبدأ الكفاءة ليتم اتخاذ القرار العادل في الترقية، بحيث يمكن وضع الفرد المناسب وفقا لقدراته ومهارته في العمل المناسب، حيث أن العوائد بمختلف أشكالها ومن ضمنها الترقية يجب أن تعمم، بهدف تشجيع الأفراد الموظفين الذين يبذلون جهودا أكثر من غيرهم ويمتلكون مهارات ومعارف أعلى تؤدي إلى ارتفاع النتائج الايجابية بوتائر أعلى من غيرهم.

(1) نوري منير- تسيير الموارد البشرية - ديوان المطبوعات الجامعية، (ب،ط)، بن عكنون/ الجزائر، 2010، ص 309 - 310.

(2) المرجع نفسه، ص 314 - 315.

أ - مميزات نظام الترقية حسب الكفاءة، مايلي:

- ✓ اجتذاب أفضل العناصر الكفاء للعمل في المنظمة.
- ✓ توفير الحوافز للموظفين لبذل جهود أكبر في أعمالهم.
- ✓ الترقية على أسس عملية وموضوعية.
- ✓ ضمان استمرار أصحاب الكفاءة في المنظمة وعدم تركهم لها، ومن الجدير بالذكر هنا أنه إذا كانت كفاءة وقدرات الأفراد متساوية، فإنه يتم الاختيار للترقية من هؤلاء الذين لديهم سنوات أكثر الخدمة في المنظمة (1).

✓ يساعد هذا الأساس على الوجود حافزا قويا للموظفين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية. على المنظمة الحرص في اختيار أسلوب الترقية على أساس الكفاءة، فإنها تبث المنافسة بين الموظفين لبذل قدر من الجهد لكي يرتقي عن طريق الاختيار إلى المناصب الإدارية العليا. إذ كانت طبيعة المنظمات تعتمد على المؤهلات العلمية المبنية على أساس الكفاءة لتولي مناصب العليا، فهذا يجعل الترقية موضوعية، إلا أن قياس كفاءة الموظف يكون صعب، مما لا يمكن للإدارة التنبؤ بقدرات الموظفين في المستقبل ويفتح المحسوبية داخل المنظمة.

ج - نظام الترقية حسب الأقدمية والكفاءة:

و يعنى المزج بين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة معا في ترقية بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من أسلوب الأقدمية والكفاءة وهو النظام السليم الذي تقوم عليه الترقية.

نظام يجمع بين الأقدمية والكفاءة:

يمكن أن تعتبر الأقدمية أساسا للترقية في المراكز الدنيا وخاصة الروتينية منها كعامل حاسم أكثر من الكفاءة، وأن يعتمد بالكفاءة أكثر من الأقدمية في الترقية للمراكز العليا، كما أن السياسة المعقولة في الترقية هي تلك السياسة التي تجمع وتوازن بين كلا الموظفين، الأقدمية والكفاءة حيث تكسب ثقة الأفراد وإيمانهم بعدالة الترقية، وتدل على أن عامل الكفاءة لن يساء استعماله كما يحدث في الكثير من الأحوال بل توضع مقاييس محكمة لقياسها واللجوء إليها في إقرار الترقية (2).

ومن هذا المنطلق أستطيع القول أن نظام "الترقية بالأقدمية" قد يكون أكثر ملائمة في العديد من الوظائف التنفيذية والمساعدة ولاسيما المنتشرة في المستويات الإدارية الدنيا تلك الوظائف التي تمتاز بطابعها الرتيب والتي لا تحتاج إلى كفاءة عالية فيمن يؤديها، كما أن هذا الأسلوب لا غنى للإدارة عنه عندما تتساوى مؤهلات وكفاءات الأفراد المرشحين للترقية، أما نظام "الترقية بالكفاءة" أو الجدارة فيمكن للإدارة اعتماده إلى حد بعيد في ترقية الموظف إلى إحدى الوظائف الإدارية العليا والوسطى، بشرط توفر الموضوعية في تطبيق هذا المبدأ بعيدا عن المحاباة والتحيز.

(1) يوسف حجيم الطائي - مرجع سابق - ص ص 498-499.

(2) نوري منير - مرجع سابق - ص 310.

2- آليات نظام الترقية الوظيفية:

- * **التعيين المباشر:** حيث يكون اختيار الأفراد ناتج عن قرار من الإدارة دون أن يكون الأشخاص مهتمون بهذا المنصب أو مرشحون له.
- * **التعيين:** الذي يأتي بعد مسابقة معلنة أو بواسطة دعوة معلقة "Affichage" أو بواسطة دعوة معلنة لتقديم المرشحين.
- * **الانتقاء أو الاختيار.**

على العموم فإن مراعاة طموح الموظف عند إتباع سياسة للترقية، فلقد أثبتت نتائج الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل حيث يرى "فروم" أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، كلما كان طموح الفرد للترقية أكبر مما هو متاح فعلا قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن عمله، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن الحالة كون هذه الترقية متوقعة وبالعكس، فعدم حصول فرد كان توقعه الترقية كبير عن حالة كون هذه الترقية متوقعة وبالعكس، فعدم حصول فرد كان توقعه الترقية كبيرا على الترقية يحدث لديه استياء وعدم رضا عن العمل (1).

فالترقية عامل مهم للموظف مما يترتب على الإدارة إحدى السياسات المهمة التي تؤثر على القوة البشرية، فالمنظمات حريصة في اختيارها آليات نظام الترقية لتحقيق العدالة بين الموظفين من جهة، مما تتيح فرصة لهم للترقية إلى للمناصب المسؤولية من جهة، و مساهمتهم تحقيق النتائج الايجابية للمنظمة من جهة أخرى.

(1) معمر داود- مرجع سابق- ص 87.

المبحث الرابع: أسس وطرق الترقية الوظيفية في الجزائر وصعوباته

1- أسس الترقية الوظيفية في القطاع الإداري:

- تعمل المنظمة على تأثير على الموظفين لبذل جهد أكثر في العمل، من خلال الأسس الوظيفية التي توفرها الإدارة العليا، من الحوافز المادية و المعنوية للعامل، مما ينعكس على ترقية مستواه الوظيفي في المنظمة، إذ تحقق أيضا إحدى السياسات الهامة مايلي:
- ✓ **العمل الجاد:** ولا يأتي النجاح إلا إذا كان الموظف مستمتعا بعمله، لأنه عندما يستمتع بعمله يبذل أقصى جهده في أداء عمله.
- ✓ **الخبرة الفنية:** فالخبرة هي الأساس لبناء نجاحات عملية كبيرة وتحقيقها فالموظف الخبير أمامه فرص عديدة لتنمية مهاراته القيادية، فلو قام الموظف بأداء ما عليه جيدا فسوف يحظى باحترام رفاقه ومشرفيه وإدارييه.
- ✓ **الاعتماد على الدوافع والميول الشخصية:** عادة ما تكون مكافآت الداخلية أقوى من المكافآت الخارجية كزيادة المراتب مثلا، الذي يؤدي عمله فقط انتظارا لتلك مكافآت مادية بل مكافآت معنوية.
- ✓ **احترام القواعد والإجراءات:** باحترام القواعد والقوانين يستطيع الموظف الاندماج مع البيئة العمل.
- ✓ **أداء الوظائف والمهام المعتادة:** كلنا نعرف أن كل وظيفة بها العديد من المهام الروتينية، فاستعداد الموظف لإنهاء تلك المهام الروتينية يسهم مساهمة فعالة في تحقيق النجاح.
- ✓ **إحاطة الفرد ببعض أهداف القسم العمل ومتطلباته:** فإذا لم يكن الموظف على علم بأهداف ومتطلبات القسم العمل المسئول عنه فلن يكون مشاركا فعلا في نجاح الفريق.
- ✓ **إتباع تعليمات المشرف:** فالموظف الناجح هو الذي لديه استعداد لقبول توجيهات مشرفيه ونصائحهم.
- ✓ **أداء المهام على أكمل وجه:** لو كان الموظف مستمتعا بعمله ومؤمنا بأهمية عمله سيفخر به وسيبذل قصارى جهده لأداء كل المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه (1).

إن إتباع القواعد والإجراءات المعمول به للترقية الوظيفية يصاحبها في العادة زيادة في الامتيازات الوظيفية، فأساس هذه الامتيازات يكمن في المثابرة في العمل الجاد والخبرة، مما ينعكس على تطوير كفاءات الموظفين واستمرارهم في المنظمة وهذا يؤدي إلى تحقيق المصالح المشتركة الايجابية بين الموظف والمنظمة معا.

(1) يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل - مرجع سابق - ص ص 199-200.

2- طرق الترقية الوظيفية في الجزائر:

انتهاج المنظمة طرق الترقية الوظيفية المختلفة، إذ تحتل مكانا بارزا في الهيكل التنظيمي وذلك من خلال انتقاء الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة وهذا لا يمنعها من فتح مجال خارج المنظمة للموظفين مبنية على أسس موضوعية وعليه، فإذا لم يتوفر من هو مؤهل داخل المنظمة لشغل الوظيفة الشاغرة، فإنه يتم البحث عن الموظف من خارج المنظمة وهذه الأخيرة توفر السياسات العادلة تمكن الإدارة من القيام بطرق الترقية بشكل سليم ومحفز للموظفين، وتعتمد سياسات الترقية على ثلاثة طرق و هي:

أ- الطريقة الأولى: الترقية الداخلية:

ترقية الموظفين العاملين داخل المنظمة وهذه وسيلة مهمة لحفز الموظفين على مزيد من العمل، ويشجعهم على الولاء للمنظمة، مثل هذه السياسة تعطي العاملون الفرصة للوصول إلى وظائف أعلى بحيث لا تبحث المنظمة عن أشخاص من خارجها، إلا بعد التأكد أنه ليس هناك من يشغل الوظائف الشاغرة (1).

تتم الترقية إلى منصب أعلى وفق تصنيف المناصب عن طريق الترقية الداخلية، تتمثل الترقية في إجازة العامل عن تنمية معارفه ومؤهلاته المهنية، بتعيينه في منصب عمل جديد يخوله رتبة أعلى من رتبته السابقة، وتستهدف هذه الترقية أيضا توفير أنسب الشروط لتحسين الإنتاج والإنتاجية بتعيين العامل في أي منصب عمل تكون مؤهلاته أكثر ملائمة لمتطلبات المنصب.

تكون الترقية الداخلية إجازة بما يأتي:

- ✓ الخبرة المهنية والمؤهلات التي اكتسبها الموظف في الهيئة المستخدمة.
- ✓ المعارف والشهادات التي اكتسبها الموظف من التكوين.
- ✓ يحظى العمال المثبتون في الصنف نفسه أو الصنف الأسفل منه مباشرة بالأفضلية في شغل المناصب الشاغرة أو المحدثّة في الهيئة المستخدمة من المنصب المطلوب شغلها، وتتم ترقية هؤلاء العمال عندما تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لشغل منصب العمل الشاغر في إطار التشريع المتعلق بمشاركة العمال في حياة الهيئة المستخدمة.
- ✓ لا تتم ترقية الموظف إلى رتبة أعلى إلا لشغل منصب شاغر أو محدث وموجود في الهيكل التنظيمي الذي صادقت عليه الهيئة المستخدمة قانونا (2).

(1) نوري منير- مرجع سابق- ص ص 313-314.

(2) أحمد التيجاني بلعروسي، وابل رشيد- مرجع سابق- ص ص 180-181.

- ✓ ويجب أن تطابق الرتبة المكتسبة مستوى تصنيف منصب العمل، الذي يتم شغله بهذه الكيفية يمكن العامل أن ينال ترقية أثر حصوله على نتائج لائقة في امتحان داخلي ستجريه الهيئة المستخدمة أو أثر تدريب تكوين مهني ينظم قصد شغل مناصب عمل شاغرة شريطة أن تكون هذه الامتحانات والتدريب ملائمة ومنظمة قانونا.
- ✓ ويمكن أن ينال ترقية بصفة فردية ومستقلة عن علاقة العمل، العامل الذي رفع مستواه التكويني وحصل على شهادة مدرسية أو جامعية ملائمة ومعترف بها قانونا، غير أن ترقية هذا العامل تتوقف على وجود منصب شاغر في الهيئة المستخدمة يطابق مستوى تصنيف مؤهلاته الجديدة.
- ✓ إذا لم تتوفر في الموظف المثبت جميع مقاييس بمنصب عمل أعلى من منصبه أن يقبل مؤقتا في هذا المنصب، بعد استشارة الهيئات التي تطلع بمشاركة العمال في حياة الهيئة المستخدمة، ولا يمكن أن يدوم شغل هذا المنصب مؤقتا أكثر سنة عمل فعلية.
- ✓ يجب على الهيئة المستخدمة في نهاية المدة المحددة في المادة 18 أعلاه أن تمتحن مؤهلات العامل الملائمة للشروط والمهام التابعة لمنصب العمل الذي يشغله مؤقتا، وإذا اتضح أن هذا الامتحان كان ايجابيا، يحظي العامل بالأسبقية في الشغل هذا المنصب وفي حالة العكس يعاد تعيين العامل في منصب يطابق مؤهلاته (1).

ومن مميزات الترقية من الداخل:

- ✓ وسيلة داخل المنظمة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم، حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم ويستقرون بسهولة.
- ✓ أن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع العاملين في زيادة إنتاجهم ورفع روحهم المعنوية، ويتفاعلون في بذل جهود أكثر إذا علموا بأن ذلك سيؤدي إلى ترقيةهم.
- ✓ تسهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة، حيث أن إمكانية الترقية والتدرج في الوظائف والمسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي يترك في نفوسهم إحساس بالرضا زيادة على ذلك فإن العاملين يترقبون دائما الصعود والتدرج للوظائف العليا في نفس منظماتهم أين يوجد زملاؤهم (2).

و يعاب على هذا الأسلوب:

- ✓ أنه قد لا يتيح مجالا للأفكار الجديدة، ذلك أن قيم وخبرة الشخص الداخلي لا تأتي بأفكار جديدة على العكس من الشخص الخارجي الذي يمكن الافتراض بأنه قد يكون لديه فكرة جديدة.
- ✓ ثم إن اقتصار فرص الترقية على الداخل يقلل من حجم العينة للمتنافسين على الوظيفة مما يعني فرصة أقل أمام المنظمة للحصول على أكفأ الأشخاص.
- ✓ يزيد من حدة التنافس بين العاملين مما يترك آثار سلبية على روح التعاون.
- ترقية العامل تعتبر حافز له مما ينمي له الاستقرار والولاء الوظيفي للمنظمة، فاعطى له فرصة للترقية إلى وظائف أعلى، إلا أنه لا تسمح له بالتكيف مع أفكار جديدة تستفيد منها المنظمة وإنما الاعتماد على أفكار تقليدية ولا تسمح للفرد خارج المنظمة إدخال كل ماهو جديد.

(1) أحمد التيجاني بلعروسي: وابل رشيد- مرجع سابق- ص 180-181.

(2) علي غربي، بلقاسم سلاطنية - مرجع سابق - ص 126.

ب- الطريقة الثاني: الترقية الخارجية:(المصادر الخارجية):

فتح المجال للترقية أمام العاملين داخل المنظمة أو من خارجها، وفي هذه الحالة فإن كثيرا من مأخذ الأسلوب الأول - إن لم يكن كلها - يمكن تجنبها إذ أن حق العاملين في المنظمة في التنافس على الوظائف المعلنة موجودة ولكنهم لا يتمتعون بأفضلية بأن يحتكروا مثل هذه الفرصة مما يجعل المنظمة في وضع أفضل لأن تختار العدد المطلوب من حجم عينة أكبر. وفي كلتا الحالتين فإن أسس تقييم المتقدمين وصلاحياتهم لشغل الوظيفة يجب أن يتم على أسس موضوعية، وعادة ما يتم اللجوء للامتحانات أو الاعتماد على ما يسمى بمراكز التقييم وهو نمط يعتمد على امتحانات نظرية وملاحظة أو اختبار عملي للمتقدمين للعمل بما في ذلك تمارين ولعب الأدوار وما إلى ذلك من وسائل تقارب في طبيعتها ما يتوقع عمله في الوظيفة الشاغرة (1). الترقية من الخارج، تميل بعض المنظمات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك حتى بحجة تطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة وذلك تجنباً للجمود كما أن ملء الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التدريب (2).

ومن الملاحظ أن الاستخدام السليم للترقية كوسيلة لإملاء شاغر معين، تعتمد المنظمة في سياسة واضحة وصريحة حول إملاء الوظائف الشاغرة المختلفة، إما تكون من الداخل عن طريقة الترقية، أو إتباع سياسة طريق تعيين شخص من الخارج مثل هذه السياسة للترقية.

(1) نوري منير - مرجع سابق - ص 314.

(2) علي غربي، بلقاسم سلاطينية - مرجع سابق - ص 126.

3 - الصعوبات التي تواجه الترقية الوظيفية في الإدارة الجزائرية:

إن الإدارة الجزائرية منذ نشأتها إلى يومنا هذا عرفت نوعا من التواصل بين مختلف حقبتها ومراحلها فالاستمرارية كانت جلية عند الانتقال من النموذج الفرنسي، بينما هذا الأخير اعتمد التكيف مع الواقع السوسيوولوجي الجزائري، أما الإدارة الوطنية بعد الاستقلال فإنها لم تتغير كثيرا من حيث هيكلتها وتركيباتها البشرية عن الإدارة التي كانت قائمة في الأيام الأخيرة من الاستعمار، بل تمثلت الاستمرارية في الحفاظ على نفس المناهج وطرق العمل والإجراءات والموظفين، ولا غرابة في هذا النوع من السلوك في المنظمة الإدارية، التي أخذت هذا الشكل ذلك أن المجتمعات التي تحررت من الاستعمار وحصلت على استقلالها دخلت مرحلة وحياة السيادة، إلا أنها لم تغير قط في البنى الحقيقة للسلطة الموروثة عن الماضي.

و الإدارة الجزائرية عرفت استمرارية في الوجود بعد انتقال المجتمع الجزائري إلى الاستقلال، بحيث لم تحدث قطيعة ولا تغيير في أي جانب من جوانب المنظمة الإدارية. ويعنى ذلك أن الإدارة، مركزية كانت أو محلية، استمرت في العمل بنفس الأساليب والوسائل المادية والتنظيمية والبشرية وب نفس العادات والتقاليد والنتيجة هي أن المنظومة الإدارية الجزائرية لها تركيبة موروثة عن العهد الفرنسي، لا تشكو فقط من عدم استنادها إلى فلسفة خدماتية مرفقيه إدارية كانت أم اجتماعية واقتصادية، وإنما أيضا من عزلتها عما يجرى في محيطها، وهي من الأسباب المشتركة لمعضلة منظومتنا الإدارية والقانونية⁽¹⁾.

وما يميز الإدارة الجزائرية هي أنها إدارة موروثة عن الاستعمار من أجل طمس الشخصية الوطنية وجند لها بعض الجزائريين الذين لهم دور فعال في تحقيق مآرب فرنسا الاستعمارية، فهم يشكلون حلقة وصل بين الإدارة الفرنسية والشعب الجزائري، علما بأن هذه الإدارة كانت لخدمة المعمرين بالدرجة الأولى، ولقد استطاع الاستعمار أن يجعل من الإدارة الجزائرية في عهده إدارة قمعية مما أدى إلى تشكيل هذه النظرة لها بعد الاستقلال بسبب السلوكيات التي مورست في عهد الاستعمار وبعض السلوكيات التي مازال يمارسها الكثير من الإداريين في الوقت الراهن.

والملاحظة أنها تؤكد أن "التركيبة" أو الهيكل والوسائل موروثة عن العهد الاستعماري، وأنه لم تحدث أي قطيعة مع عهد كانت فيه الإدارة تؤدي مهام خاصة تتعلق بالاحتلال، فالإدارة منذ البداية (الاستقلال) وقعت في فخ الاستمرارية، ثم بعد ذلك أصبحت ترفض أن تتغير أو أن تغير من نظامها و أساليب عملها وطرق معاملتها للفرد الجزائري، مثلما أنها رفضت كل إصلاح حتى مع مطلع الألفية الثالثة⁽²⁾، ومع أن الجزائر حققت استقلالها سياسيا إلا أنها لم تحققه إداريا حيث أنها بقيت تابعة للمنظومة الإدارية الفرنسية إلى حد الآن، و ورثت مشاكل متعددة الجوانب ومنها انعدام الإطارات اللازمة القادرة على تسيير المنظمات الدولة، وانسحاب الفرنسيين في مختلف الوظائف الإدارية من الأجهزة الإدارية من جهة، وقلة الخبرة للجزائريين الذين باستطاعتهم تولي هذه المناصب القيادية من جهة أخرى، مما يرجع إلى السياسة الاستعمارية التي كانت تعطي الأولوية في التوظيف للمعمرين واصطدام الجزائريين بحاجز التمييز العنصري ولا ينخرطون في الجهاز

(1) عبد الحميد قرفي - الإدارة الجزائرية، "مقاربة سوسيوولوجية" - دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008،

ص ص 89-93

(2) المرجع نفسه، ص 94.

الإداري الاستعماري إلا بصعوبة مما اضطرت الدولة على فتح باب التوظيف دون انتقاء، فأحدثت سيطرت الذكورية على المناصب الإدارية العليا وبقيت المرأة في أدنى المناصب الإدارية. ثم إن تبعية الإدارة لما يمكن أن نسميه " النظام الأم " الفرنسي بقيت مستمرة، بحيث أن الإدارة لا تسعى إلى بلورة سياسية خاصة بها، ولا إستراتيجية لها علاقة بمهامها ومهنتها، بل تركز إلى التقليد والمحاكاة وفي هذا الشأن " مقدم " عن مشروع قانون خاص بالوظيفة العمومية أنجز في 1999: " فقد جاء مشروع القانون الأساسي للتوظيف العمومي الجزائري خالي من أهم المحاور الأساسية الأخرى، وذلك بالرغم من أنه استوحى مبادئه و أحكامه من قانون الموظفين الفرنسي الصادر في أكتوبر 1946 المعدل والمتمم.

لذلك لا يسع الإطار أو الموظف إلا أن يكون في خدمة " الشخص " وليس في خدمة المنظمة. ويساعد على " ازدهار " هذا النظام أسباب عديدة منها:

- * غياب هيئة " التوظيف العمومي " وما يتبعها من قيم ومبادئ الخدمة العمومية ونعني بذلك عدم بروز وتكوين الفئة الاجتماعية التي تشكل البيروقراطية تكون مهمتها الأساسية تقديم الخدمة العمومية للمواطن، وذلك موازاة مع ما يسميه الانجليز في نظامهم الخاص " الخدم العموميون " أو " موظفو الخدمة العمومية " مثلما يعتبرهم الفرنسيون مستخدمو الدولة على عكس تسخيرهم لغيرها.
- كما أن الشخص الذي ينفرد بالسلطة يستعمل المنظمة ويعاملها على أنها ملك له وليس على أساس أنه يخدمها ويصونها لذلك فإن هذا الشخص لا يتوانى في تسخير المنظمة لخدمة مصالحه الخاص، ثم إن المنظمة في حد ذاتها لا تقدم أي ضمانات للعامل الذي يعمل فيها من حيث حياته المهنية وتقدمه في المراتب الإدارية، لذلك فهو يحتاط لنفسه بقضاء حاجات المواطنين.
- ومن الآثار المترتبة عن هذا الوضع في المنظمة الإدارية:

- * سوء معالجة القضايا والملفات.
- * معالجتها في آجال خيالية (عمل اليوم ينجز في أسبوع أو شهر على سبيل المثال)
- * اللامبالاة وعدم الاكتراث بعواقب أي عمل أو فعل إداري.
- * اتخاذ قرارات مجحفة لها عواقب على أهل القضايا دون أي فرصة للطعن (1).

التهرب من المسؤولية: ميز الإدارة العمومية الجزائرية غياب الالتزام والشعور بالمسؤولية لدى أغلبية القادة من جهة وبروز مشكلة عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة للموظفين من جهة أخرى، وهذا ما يجده المسؤولون حجة للتهرب من المسؤولية الكاملة عن أعمالهم عوض المغامرة باتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، إما لنقص كفاءتهم أو تخوفا من عواقب تخطي السلطة المخولة لهم.

استغلال النفوذ: يسعى معظم القادة الإداريين للوصول إلى المناصب العليا لتحقيق المصالح الشخصية والأهداف الذاتية لا غير، وبسط النفوذ والسلطة مما يجعل حتى أتباعهم يتصرفون مثلهم مما يجعل الظاهرة المنتشرة وسط المسيرين والأعوان العموميون (2).

(1) عبد الحميد قرفي - مرجع سابق - ص ص 95-99.

(2) <http://zerguit.ahlamontada.com/t11793-topic>

بحث عن عصنة الإدارة العمومية الجزائرية، منتديات الجزائر، منتديات العلم و التعليم، المرحلة الجامعية و الدراسات العليا، منتدى كلية علوم الاقتصاد والتسيير. سا/ 8:06 2016/07/20

هجرة الكفاءات من القطاع العام: تعاني الإدارة العمومية الجزائرية من ظاهرة هجرة الإطارات الأكفاء إلى القطاع الخاص أو إلى خارج الوطن أين يجدون اعتبار مادي ومعنوي ويمكن القول أن نقص الحوافز سواء في التعيين والترقية الوظيفية من بين أسباب الهجرة.

الروتين الإداري: أي الشكليات التي يجب أن تتوفر في المعاملة الرسمية، والممرات التي يجب أن تجتازها قبل أن تصل إلى نهايتها فتعقيد الإجراءات أصبحت معيقة للعمل، ليشير الروتين الإداري إلى حالة مرضية خطيرة تغلغت بشكل كبير في الإدارة الجزائرية.

الفساد الإداري: خطوة الفساد الأولى هي في التمييز بين المواطنين الذين يتجهون إلى الإدارات العمومية لطلب العمل أو الاستفادة من خدماتها الأقربون أولى بالمعروف، أما الثاني خطوة فهي القبول الرشاوي إما لتسهيل الخدمات أو انجاز بعض المعاملات غير الرسمية وتنتهي بوضع يده على الأموال العمومية، والفساد الأكبر يتحقق عند تحالف الفساد الإداري مع الفساد السياسي لتصبح الدولة محلا للنصب والنهب والسرقة، والجزائر عرفت هذه الخطوات.

ضعف الخلل الإداري: ظهر العجز في ملامح الإدارة العمومية الجزائرية في تحقيق الأهداف المسطرة لها ما يترجم نفور المواطنين وتدميرهم منها ما يفقد المواطن الثقة بالإدارة وكأهم مظاهر الخلل الإداري، البطء في تقديم الخدمة (البيروقراطية)، كثرة التصديقات المطلوبة على بعض الوثائق الإدارية دون فائدة، عدم الاهتمام بشكاوي المواطنين.

انتشار ظاهرة التسبب واللامبالاة: إن ظاهرة التسبب متجذرة داخل الإدارة العمومية الجزائرية وتظهر أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

تفشي بعض النزعات والممارسات الخاطئة في الجهاز الإداري التي ترتبط بقضايا الترقية، وإناطة المسؤوليات الإدارية، وتقويم الأداء والترقية والحوافز المعنوية والمادية على أسس من المحسوبية والعلاقات الشخصية وسيادة النظرة غير الموضوعية لعلاقات العمل، والروتين الطويل وشيوع أسلوب (الواسطة) في انجاز بعض المعاملات التي تضطلع بها منظمات الجهاز الإداري حيث برزت بعض نتائج ذلك المنظمة، تفشي الفساد والرشوة في بعض أوساط الجهاز الإداري، إذا ينظر إلى بعض المراكز الحساسة في الدولة على أنها مواقع ممتازة لغرض الكسب والإثراء غير المشروع والتمتع بالامتيازات على حساب الدولة.

البطء في استيعاب ومواكبة التغييرات الإدارية الحديثة: ووجود مقاومة للتغيير لدى عدد من القيادات الإدارية و المسؤولين المنتفعين في بعض الأجهزة، مما أدى إلى تدني ملحوظ في مستويات الأداء وتحقيق الأهداف، وتعدد التشريعات واللوائح وأحيانا تعارضها مع بعضها البعض، وصدور الكثير منها بشكل متسرع من دون خضوعها للدراسة والتحميمص ما ولد صعوبات عملية عند تطبيقها وأدى إلى اللجوء الاستثناءات نتيجة الخلل في بعض منها⁽¹⁾، وقد عرفت الإدارة الجزائرية "إصلاحات" عديدة اهتمت بما هو سطحي، أي أنها لن تؤدي للمواطن الخدمات التي يحتاجها، ورغم الأساليب العصرية للاتصال يعد التواصل معه شبه مستحيل وحتى إن أرادت الإدارة التواصل مع المواطن فإن الأمر ليس بالهين ولا باليسير ما دامت لا تتعامل معه على أسس خدمتية، فالمواطن يطلب خدمات والإدارة تقدم عراقيل له وانتشرت حتى بين العاملين في الإدارة.

⁽¹⁾ <http://zerguit.ahlamontada.com/t11793-topic>

مدى نجاح الهياكل المشاركة في تسيير الوظيفة العمومية: إن دراسة النصوص المتعلقة بالهيئات المشاركة في تسيير الوظيفة العمومية والصيغة بنشاطها تسمح بإبراز ثلاثة خصائص على الأقل، تتمثل:

الخاصية الأولى: في ظاهرة الاستقرار التي لازمت المديرية العامة للوظيفة العمومية، لا من حيث هيكلتها وإحاقها فحسب ولكن أيضا من حيث المهام المنوطة بها.

أما الخاصية الثانية: فهي مرتبطة بعدم استكمال إدماجها مع المحيط المؤسسي والإداري وقل حتى الاجتماعي الذي تعيشه.

أما الخاصية الثالثة: فتتعلق بالانحراف التدريجي الذي عرفته بعض الهيئات الداخلية للتسيير.

و مما لاشك فيه أن لهذه الخصائص الثلاث دورا حاسما في الاختلال التي ساهمت إلى حد كبير:

- * في إضعاف مركز المديرية العامة للوظيفة العمومية وسلطتها والتقليص من وسائلها.
- * في عجز اللجان المتساوية الأعضاء على تحقيق النتائج المرجوة من نشاطها خاصة فيها يتعلق باحترام القواعد المؤسسة لأخلاقيات المهنة والحفاظ على التوازنات التي يرتكز عليها نظام المسار المهني.

أما المديرية العامة للوظيفة العمومية:

أ- فقد انحصرت نشاطاتها في نسق مغلق وبمعزل عن المحيط الذي تطورت فيه، وقد اتخذت هذه العزلة عدة وجوه نذكر منها:

- * انعدام أي نظام للاتصال بين المديرية العامة ومحيطها.
- * تجميد نشاطات هيئات المشاركة خاصة منها المجلس الأعلى للوظيفة العمومية واللجان التقنية وانعدام أي فضاء تشاوري مع المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية.
- * تفكيك إطار تسيير بعض الأسلاك المشتركة بين الوزارات عن طريق ما سمي بسياسة عدم التمرکز.

ب- إن التدابير الترشيدية والضبطية التي بادرت بها في ميدان الشغل والتكوين لم تحظ بالأرضية الصالحة لتطبيقها وتحقيق أهدافها فيما أنها لم تدرج في منظور سياسة شاملة ومتقاسمة ولا في إستراتيجية حقيقية للتسيير في ميدان الشغل والتعداد فإنها لم تتجاوز الحدود التي تفرضها قواعد الرقابة اللاحقة، أضيف إلى ذلك أن فعاليتها تأثرت سلبا بضعف وظيفة تسيير الموارد البشرية وانعدام نظام تكويني قابل للتكيف مع حاجيات الإدارة.

ج- إن مستوى تأطير المديرية العامة للوظيفة العمومية لا يتناسب من الناحيتين لا الكمية ولا الكيفية مع متطلبات المهام المختلفة التي تمارسها هذه المنظمة، ومما يزيد هذا العجز حدة كونها لا تتمتع بأي استقلال في تسيير الوسائل الضرورية لأداء مهامها.

د- إن نمط التنظيم الذي تبنيته المديرية العامة للوظيفة العمومية لا يتلاءم دائما مع الطابع الأفقي الذي تكتسبه معظم الصلاحيات المنوطة بها.

هـ- إن فصل المهام المتعلقة بالإصلاح الإداري والتكوين عن صلاحيات المديرية العامة للوظيفة العمومية من العوامل الأساسية التي أضعفت قدرتها على مواكبة التحولات التي عرفها محيطها الداخلي والخارجي⁽¹⁾.

(1) هاشمي خرفي - مرجع سابق - ص ص 87- 89.

إذا كانت الإدارة لها دور هام في توجيه وإرشاد المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، فلها دور أيضا في تحديد خطى سير العمل بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الإدارية وهي مفتاح للتقدم في جميع مجالات التنظيمية للمنظمة.

أما اللجان المتساوية الأعضاء: فقد ابتعدت عن دورها المحوري الذي يتمثل لا في الدفاع عن الحقوق الفردية للموظف ضد تعسف الإدارة فحسب ولكن أيضا عن الحقوق الجماعية لأعضاء الأسلاك التي تمثلها، فبحكم ترجيح المصالح الشخصية على المصلحة الجماعية أصبحت معظم الأسلاك تشكو من عدم الانسجام بين أعضائها، لا من حيث مستوى توظيفهم فقط ولكن أيضا من حيث شعورهم بالانتماء المشترك لمجموعة مهنية حريصة على مصداقيتها واحترام القواعد التي تضمن نموها ويبدو هذا الاتجاه جليا من خلال مثالين بسيطين:

* عمليات التثبيت والترقية التي تحظى بصفة تلقائية بموافقة هذه اللجان ولو كانت على حساب المستوى الذي تقتضيه المهام المسندة للسلك.

* القضايا التأديبية التي تثير ردود فعل دفاعية بصفة تلقائية كذلك من طرف ممثلي الموظفين افتراضا ربما منهم بأن قرينة التعسف ملزمة للإدارة في جميع تصرفاتها، وأنه من واجبها بالتالي أن تعارض كل المبادرات التأديبية التي تصدر عن مصالحها.

ومما يؤكد هذا الاتجاه أحكام المادة 10 من الرسوم رقم 84-10 المؤرخ في 14 يناير 1984 التي تعزز اختصاص اللجان المتساوية الأعضاء، وتضفي على الآراء التي تدلى بها في معظم الحالات طابعا إلزاميا ليس الإدارة إلا أن تمتثل لها ولو كان ذلك يتنافى مع مقتضيات السير الحسن لمرافقها مع العلم بأن الرأي المطابق لم يكن يشترط فيما قبل إلا في حالة تعرض الموظف للعزل وهو شرط معقول نظرا لخطورة هذا الإجراء⁽¹⁾.

خضوع موظفي لنظام المركزي للسلم الإداري والسلطة الرئاسية:

طالما كانت مجموع الوحدات الإدارية والمرافق مرتبطة أشد الارتباط بالإدارة المركزية خاضعة لقرارها وسلطتها، فإن هذا الخضوع والسلطة يتجسد في سلم إداري يعلوه الوزير الذي يملك سلطة التعيين ويحتل فيه الموظف مرتبة المرؤوس فيكون له الحق المصادقة عليها أو إلغاؤها أو تعديلها أو استبدالها دون أن يكون للمرؤوس حق الاعتراض، كما يملك الرئيس الإداري أي سلطة إدارية على الشخص المرؤوس أو الموظف تبدأ بتعيينه وتتواصل طوال مساره الوظيفي لتمس سلطات أخرى كالنقل والترقية والتأديب، وهو ما يجعل في النهاية المرؤوس خاضعا في شخصه و أعماله للرئيس الإداري، ونتيجة لهذه السلطة المزدوجة التي يمارسها الرئيس على المرؤوس استقر قضاء مجلس الدولة الفرنسي على عدم قبول دعوى الإلغاء التي يرفعها المرؤوس ضد أعمال يقوم بها الرئيس الإداري واستثنى من ذلك القرارات التي تمس الجانب الوظيفي (التأديب، الحرمان من الترقية...) ⁽²⁾. من الملاحظ أن انعكاس ظاهرة الولاء للرؤساء في الدول النامية وبالأخص الإدارة الجزائرية ككل يجعل المرؤوسين يكتفوا بالتبعية التامة محاولين التقرب من رؤسائهم والتودد إليهم للحصول على دعمهم في الإدارة وذلك من أجل الوصول إلى المناصب المسؤولة، وبدورهم الرؤساء لا يحاسبوهم عن أخطائهم في العمل.

(1) هاشمي خرفي- مرجع سابق- ص ص 89-90.

(2) عمار بوضياف- التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق - جسور للنشر والتوزيع، ط1، المحمدية / الجزائر، 2010، ص ص 14-15.

خلاصة الفصل:

تعتبر الترقية من الناحية الإدارية السليمة اختيار أكفأ العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى ويعتبرها الموظف أنها مكافأة له على عمله وإنتاجه إما زيادة في أجره أو تغير في وظيفته وبذلك تحقق المنظمة مصلحة مشتركة للموظف وبينها، مما يصحب ذلك زيادة في الأجور والمسؤوليات والواجبات والمزايا.

فالترقية بجميع أنواعها هي امتداد لمسار الموظف في حياته المهنية، مما يصاحب فيها تغيير في الأعباء والمسؤوليات أو زيادة في المراتب وفي المزايا التي تتلاءم قدراته فيصبح من الضروري انتسابه الوظائف، كما تسعى بوضع شروط للتقدم إلى المناصب العليا وهذه الشروط لا تتم إلا بقرار إداري فتؤهل العامل وتنقله من درجة إلى أخرى ويتم تعيينه حسب نوعية الترقية، وعلى المنظمة أن تحرص على تحقيق الموازنة وضمان العدالة والمساواة بين العاملين عن طريق أنظمة مختلفة سواء بالكفاءة أو الأقدمية كما تلجأ غالبا إلى آليات لمعالجة بعض المشاكل في العمل أو سبب فشل الموظف في الاستجابة إلى متطلبات الوظيفة، ولاشك في أن هناك حاجة ماسة لتضع الإدارة مناهج وسياسات موضوعية وواضحة لترقية العاملين وإتاحة الفرصة لتطويرهم سواء من الداخل أو خارج المنظمة.

وهنا تجدر الإشارة، أن الاهتمام بتدرج الوظيفي للمرأة قد تقلص من خلال عراقيل تعترضها في أداء مهامها ولعل من أهم المعوقات المرتبطة بالمرأة العاملة هي تلك المعوقات الوظيفية المرتبطة بالموروثات التنظيمية والتي تنعكس على عدم ترقيتها في العمل.

الفصل الرابع: المعوقات التنظيمية التي تواجه الترقية الوظيفية للمرأة العاملة

تمهيد

المبحث الأول: النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية

- 1- نظرية النسق الطبيعي " ألفن جولدنر " "Alvin Gouldner "
- 2- نظرية تفويض السلطة "فيليب سلزنيك" " Philip Selznick "
- 3- نظرية النسق الاجتماعي "تالكورت بارسونز" " Talcott Parsons "
- 4- نظرية المعوقات الوظيفية "روبرت ميرتون" " Robert Merton "

المبحث الثاني: معوقات الدورات التدريبية في المناصب النوعية

- 1- برامج التكوين ومناهجها
- 2- ضعف تصميم البرامج التدريبية
- 3- المعوقات الفنية والمادية

المبحث الثالث: معوقات تفويض السلطة في المناصب النوعية

- 1 - السلطة والمسؤولية
- 2 - تفويض السلطة
- 3 - عدم تكافؤ الفرص بين الجنسين

المبحث الرابع: المشكلات التي تواجه العاملين في شغل المناصب النوعية

- 1- ضعف تقييم المسؤولين
- 2- المشاكل بين العاملين (نساء ورجال) وبين إدارة المنظمة
- 3 - تعقد أهداف التنظيم في المنظمة

المبحث الخامس: العوامل المعيقة للترقية الوظيفية للمرأة

- 1- العوامل المعيقة للترقية الوظيفية للمرأة العاملة في البلدان العربية
- 2- العوامل المعيقة للترقية الوظيفية للمرأة العاملة في الجزائر

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد واجهت المرأة العاملة عدة صعوبات تنظيمية مما جعلها مقيدة تنظيميا وهذه العراقيل تواجه المرأة في العمل أشكال متنوعة، فتبقيها بعيدة عن تدرجها الوظيفي في الإدارة العليا، و التي تحول دون وصولها للمناصب العليا، فالبيئة التنظيمية تفرض ذلك أن المرأة العاملة في الإدارة في أغلب الأحيان لا تراعي مهارتها وخبراتها الوظيفية، ولا تعطيها فرص لتقمص المسؤولية، وبالتالي فهي تمارس عليها سياسة التهميش وإجبارها على البقاء في العمل في مراتب متدنية من الهرم الوظيفي، زد على ذلك عدم إعطاء الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية التي تحفز المرأة العاملة على المسؤولية في اتخاذ القرارات الإدارية.

ولذلك على المنظمة أن تسعى جاهدة إلى إيجاد حلولاً لتلك العراقيل من خلال تشجيع العمال وتحسين مستوياتهم للترقية الوظيفية، وبالتالي الرغبة في الارتقاء في مناصب عملهم وفق معايير ومقاييس تنظيمية تعتمد على كافة الإجراءات التنظيمية والحوافز اللازمة والتحسين المستمر لبرامج الترقية فيما يخص المرأة العاملة، وبذل الجهود الحثيثة لفتح معوقاتها ومشكلاتها التي تحول دون ترقيتها وظيفيا.

وبالتالي سوف يتيح لي التعرف على المعوقات التنظيمية التي تحول دون الوصول إلى المناصب المسؤولية للمرأة العاملة، بحيث قسم الفصل إلى المبحث الأول بعنوان، النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية والمبحث الثاني بعنوان، معوقات الدورات التدريبية في المناصب النوعية، والمبحث الثالث جاء بعنوان، معوقات تفويض السلطة في المناصب النوعية، والمبحث الرابع بعنوان المشكلات التي تواجه العاملين في شغل المناصب النوعية، وأخيرا المبحث الخامس بعنوان، العوامل المعيقة للترقية الوظيفية للمرأة في الدول العربية والجزائر.

المبحث الأول: النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية

إن البنائية الوظيفية تمثل أكثر النظريات السوسيولوجية المعاصرة رواجاً في علم الاجتماع، و النظرية الوظيفية استفادت من تحليلات النظريات التي سبقتها، النظريات التنظيمية والكلاسيكية فكانت تلك الدراسات بمثابة البداية التي أفسحت المجال أمام رواد التحليل الوظيفي، مثل "ألفن جولدنر" و"فيليب سلزنيك" و"تالكوت بارسونز" و"روبرت ميرتون"،... الخ، الذين ينتمون إلى الاتجاه البنائي الوظيفي في نظرية علم اجتماع التنظيم، وإن أصحاب هذه النظريات الوظيفية يستندون في دراسة التنظيم والسلوك الإنساني التنظيمي، ودراسة العلاقات المتبادلة بين التنظيم والبيئة، وتفسير الظواهر التنظيمية في المنظمة، ومن خلال ذلك طرحت مجموعة من النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية، كما يلي:

1- "Alvin Gouldner"

– ألفن جولدنر والنموذج البيروقراطي- فيبر:

يعتبر "ألفن جولدنر" من علماء البنائية الوظيفية، وميز "جولدنر" بين مستويين متباينين، وهما: النموذج الرشيد، ونموذج النسق الطبيعي، ويرتبط النموذج الرشيد بمنهج النظرية الكلاسيكية للبيروقراطية، أما النموذج الطبيعي فيدور حول الكيفية التي تحافظ بها التنظيمات على بقائها، وذلك في إطار من المماثلة العضوية، كما يعبر علماء الوظيفية⁽¹⁾.

من جهته، يمكن اعتبار "جولدنر" من أبرز ممثلي الاتجاه البنائي الوظيفي لأنه قدم إسهاماً مفيداً لنظرية التنظيم، ولذلك عندما حاول اختبار نظرية فيبر عن البيروقراطية 1954 الشيء الذي مكنه من تعديل وتطوير النموذج المثالي للبيروقراطية، وذلك من خلال تمييزه بين ثلاثة أنماط لها والتي حددها وفق المعطيات الميدانية.

– البيروقراطية المزيفة: وفيها تفرض القواعد واللوائح التنظيمية من هيئات أو جهات خارجية بمعنى أن لا دخل لإدارة التنظيم أو عماله في وضع أو تحديد القواعد التنظيمية و السياسة الخاصة بالمنظمة.

– البيروقراطية التمثيلية: وهنا تشترك كل من الإدارة والعمال في القواعد التنظيمية والنظر إليها على أنها ملكاً لهم، مما يجعلها تحظى بتدعيم الإدارة وبطاعة العمال لها، وهكذا يمكن اعتبار هذا النمط ديمقراطياً.

– البيروقراطية العقابية: تصاغ القواعد واللوائح في هذا النمط استجابة لضغط أحد طرفي المنظمة (العمال أو الإدارة)، لذلك فإن الجهة التي لا تساهم في وضعها تعتبرها لوائح مفروضة⁽²⁾.

من الملاحظ أنا صاحب نموذج النسق الطبيعي "ألفن جولدنر" الذي يبين فيه على أنه الأصلح لبقاء المنظمة، في إطار ما يسمى بالمماثلة العضوية، وقام بتعديل وتطوير النموذج المثالي للبيروقراطية "لماكس فيبر" على أنها بيروقراطية مزيفة، وتمثيلية والعقابية، بحيث الأولى تبين أن الجهات الخارجية تفرض القواعد الرسمية واللوائح للموظفين وهذا ما يؤدي إلى معوق في إتباع تلك اللوائح التي تكون من خارج المنظمة.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان – مرجع سابق – ص 111.

(2) صالح بن نوار – فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية – مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، (ب، ط)، قسنطينة / الجزائر، (ب، ب)، ص ص 169-170.

أما الثانية تمثيلية فهي ديمقراطية في إتباع القواعد واللوائح الرسمية بحيث كل منها ملزم وهذا ما يؤدي إلى فوضوية في اتخاذ القرارات ويكون التسبب الإداري في المنظمة أما الثالث العقابية وتصاغ اللوائح والقواعد من أحد الطرفين وبالتالي فالبيروقراطية التي حددها "جولدنر"، في المعطيات الميدانية تؤدي إلى ما يسمى باختلاط المهام بين الإدارة والعاملين حسب البيروقراطية، مما يخلف ما ينتج بالمعوقات التنظيمية التي تنشأ داخل بيئة التنظيم.

– نموذج "ألفين جولدنر":

فيما يتعلق بعدد المتغيرات والعلاقات، فإن نموذج "جولدنر" (1954)، يبرز الخصائص الرئيسية، فكما هو الحال بالنسبة لنموذج ميرتون (1490) فإن نموذج "جولدنر" مهتم أيضاً بالنتائج المترتبة على القواعد البيروقراطية من أجل المحافظة على بناء المنظمة، كذلك فإن "جولدنر" مثله كل من "ميرتون" و "سلزنيك" يحاول أن يظهر كيف أن أسلوب الرقابة أو التحكم الذي تم تصميمه من أجل الحفاظ على التوازن النظام الفرعي للمنظمة يخلل بتوازن النظام الأكبر للمنظمة مع تغذية مرتدة لاحقة بالنسبة للنظام الفرعي.

إن توظيف القواعد العامة والمحايدة (غير الشخصية) (3، 25) نظام "جولدنر" من أجل تنظيم إجراءات العمل يعد جزءاً من الاستجابة للحاجة إلى الرقابة من الإدارة العليا في الهيكل الهرمي، لهذا فإن إحدى النتائج المترتبة على توظيف مثل هذه القواعد هو تقليص درجة وضوح علاقات القوة أو السلطة (3، 26) في إطار الجماعة.

إن وضوح الاختلافات في درجة الصلاحيات أو السلطة في إطار مجموعة العمل يتفاعل مع المدى الذي يتم فيه التمسك بقواعد المساواة (27، 3)، وذلك من أجل التأثير على شرعية الدور الإشرافي، هذا بالمقابل يؤثر على مستويات التوتر في العلاقات الشخصية، بين أعضاء مجموعة العمل. (3، 28 : 29، 3)، ففي الثقافة الأمريكية التي تحكمها قواعد المساواة، نجد أن تقليص الوضوح في الصلاحيات والسلطة يؤدي إلى زيادة شرعية المركز الإشرافي، وبالتالي تقليص التوتر بين أعضاء الجماعة.

لقد كان "جولدنر" يرى أن هذه النتائج المتوقعة من وضع القواعد والقوانين تحدث في المنظمة، وهذا يعني أن بقاء جماعة العمل باعتبارها وحدة معينة بالعمل يتم تعزيزه بقوة من خلال إيجاد القواعد العامة، وبناء على ذلك فإن توظيف مثل هذه القواعد واستخدامها في المنطقة يعزز بقوة، إن الأداء في حدود المستوى الأدنى ينظر إليه من قبل المشرفين في النظام الهرمي على أنه نوع من الإخفاق⁽¹⁾.

يعتبر نموذج "جولدنر"، أن الرقابة تنتج بما يسمى بالتوازن التنظيم، والإخفاق يؤدي إلى نقص في الأداء العاملين في النظام الهرمي، كلما كان الإخفاق في التنظيم يؤدي ما يسمى بنقص الأداء العاملين في مختلف مستويات الهرم التنظيمي وينتج عنه عراقيل ذات طبيعة تنظيمية.

(1) جيمس جى مارش، وآخرون- المنظمات- تر: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر/ معهد الإدارة العامة، (ب، ط)، المملكة العربية السعودية، 2001، ص ص 110-111.

2- نظرية تفويض السلطة "فيليب سلزنيك":

" Philip Selznick "

– فيليب سلزنيك والنظرية المؤسسية:

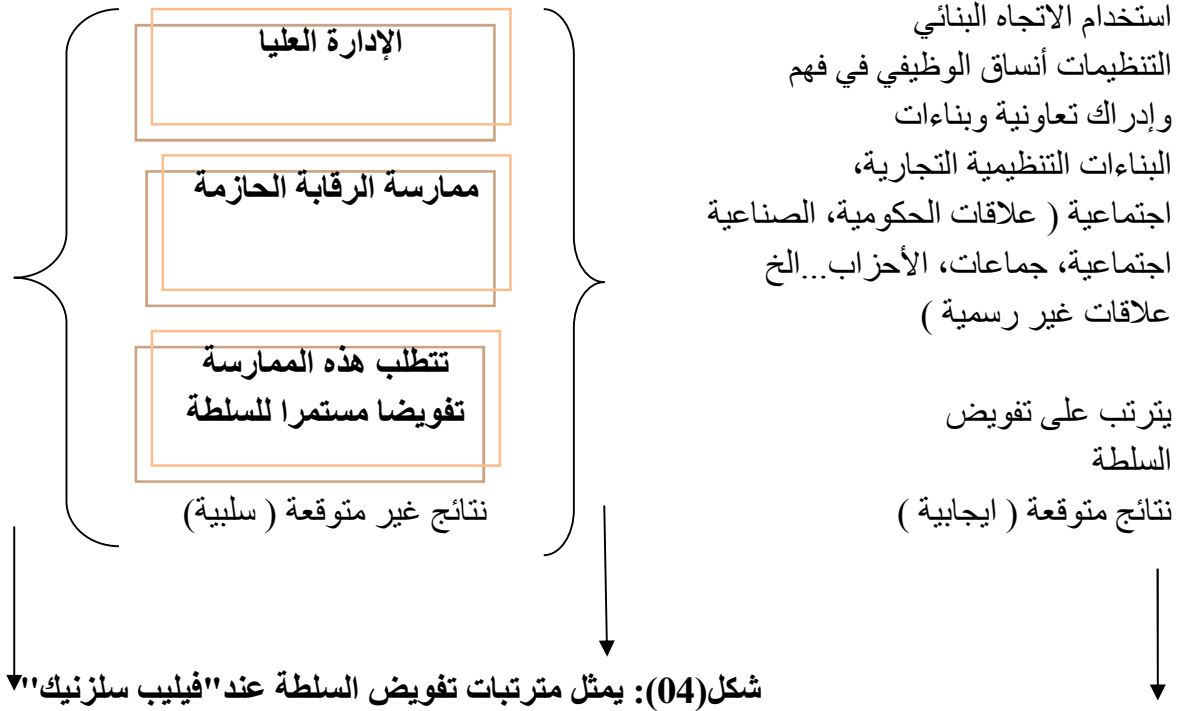
يعتبر "سلزنيك" الممثل الثاني للاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع فقد قدم تحليلا نظريا يشبه إلى حد ما تحليلات "روبرت ميرتون" من حيث أنهما يشتركان في جعل النموذج المثالي للبيروقراطية عند " فيبر " موضوعا لتحليلاتهما النظرية في مجال علم اجتماع التنظيم. ففي الدراسة الأولى التي قدمها "سلزنيك" حول هذا الموضوع، هو أيضا اعتمد إلى حد بعيد على نموذج " فيبر " محاولا توضيح الجوانب السلبية والنتائج غير المقصودة وغير المتوقعة التي تواجه هذا النوع من التنظيمات ولكنه في دراساته المتأخرة قام بتطوير أفكاره الخاصة وتجنب الإبقاء على الارتباط مع نموذج "فيبر" وهذا ما مكنه من تطوير منظور بنائي وظيفي لتحليل التنظيمات وفق آرائه الخاصة، إن هذا التوجه أفاد "سلزنيك" في صياغة نظرية جديدة في علم اجتماع التنظيم أطلق عليها اسم "النظرية المؤسسية" وذلك عام 1949، فمن خلالها أراد الإجابة عن سؤال اعتقد أنه مطروح بصورة ملحة والذي مؤداه ما الذي يجعل المنظمات تبدو متشابهة في هياكلها التنظيمية ؟ فجاءت هذه النظرية لتشير إلى أهمية القيم و الأعراف والتاريخ الطبيعي في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية في المنظمات.

من جانب آخر، فقد اهتم "سلزنيك" بمسألة تفويض السلطة داخل التنظيمات وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة، مشيرا في ذلك إلى قضية أساسية وهي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم، وهذا يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة، بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا ويترتب عليه نتائج مباشرة، فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة في ميادين محددة مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها، كما يؤدي تفويض السلطة أيضا إلى زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية، ولكي يؤدي التنظيم وظائفه كاملة يتعين على هذه الأقسام أن تتعهد وتلتزم بتحقيق كل الأهداف التي تسعى إليها⁽¹⁾.

قدم "سلزنيك" إسهاما متميزا في تنقيح وتعديل النظرية البيروقراطية التي صاغها "فيبر" في نموذج المثالي ولقد اهتم بتفويض السلطة كأداة رقابية لتحقيق الأهداف ودرس النتائج المترتبة على هذا التفويض

(أنظر الشكل (04)) كما أكد أهمية التنظيم غير الرسمي في تحقيق استقرار وتوازن التنظيم.

(1) صالح بن نوار – مرجع سابق – ص ص 165-167.



- 1- زياد نمو الوحدات والأقسام الفرعية
- 2- تنوع في اهتمامات ومصالح هذه الوحدات
- 3- ظهور صراعات بين الأقسام الفرعية
- 4- استبدال الأهداف
- 5- ظهور إيديولوجيات فرعية
- 6- تحول الوسائل والغايات

- 1- الكفاءة في العمل
- 2- زيادة تخصص وكفاءة الأفراد
- 3- زيادة الخبرة
- 4- مواجهة المشكلات ومعالجتها
- 5- المشاركة
- 6 - انخفاض معدل النقل والتغيير

- ✓ أكد فكرة تفويض السلطة وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة.
- ✓ درس مشكلة الديمقراطية في التنظيم.
- ✓ درس الميكانيزمات التي تؤثر على قرارات التنظيم.
- ✓ استخدام مفهوم الحاجات الأساسية وحاول تقديم تفسير لمعاني الأفعال في التنظيم.
- ✓ أكد أهمية العلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنمو في التنظيم والتي تلعب دوراً هاماً في تحديد طابعه و أدائه لوظائفه.
- ✓ أوضح قضية الاهتمام بالشخصية التنظيمية (في تفاعلاتها المختلفة) كمدخل أساسي لفهم العمليات التنظيمية⁽¹⁾.

(1) بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة - التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم - دار الفجر للنشر والتوزيع، (ب، ط)، القاهرة، 2008، ص 135-136.

استخدم "سلزنيك" الاتجاه البناء الوظيفي مثل "تالكوت بارسونز" و"روبرت ميرتون"، إلا أنه يختلف عنها في أنه اعتمد في وضع نظريته، بناء على دراسة فيزيقية أجراها على منظمة التنيس فالي، بينما استندت "تالكوت بارسونز" و"روبرت ميرتون" إلى رؤية نظرية مجردة. وتختلف الرؤية التحليلية للتنظيم بين "ميرتون" و"سلزنيك"، حيث ركز الأول على القواعد الرسمية وتداعياتها الوظيفية، بينما اهتم الثاني بتقويض السلطة وما يترتب عليها من نتائج كذلك ركز "ميرتون" على الضبط من منظور التسلسل الرئاسي بينما تناوله "سلزنيك" من منظور مفهوم الخبرة الفنية، ومن خلال التطبيق الوظيفي، وبين "سلزنيك" أهمية البناءات في فهم وإدراك البناءات التنظيمية الرسمية الحكومية، والصناعات، والنقابات، والأحزاب السياسية فجميعها رسمية ذات طابع عقلائي مميز في تحديدها التي ترمي لتحقيقها.

ويحاول التنظيم الرسمي تعبئة كل موارده أو إمكانياته الإنسانية والفنية في سبيل تحقيق أهدافه، ويميل الأفراد داخل هذا النسق إلى مقاومة كل معاملة لهم باعتبارها وسائل وهم يتفاعلون كجماعات ويعملون على تحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم، ويتضمن البناء الرسمي بطبيعة الحال الكثير من العناصر غير العقلانية التي تظهر في السلوك التنظيمي، وهذا يتطلب وجود النسق التعاوني بين بناءات التنظيم كميكانيزم يعمل على التوازن الداخلية والخارجي للسلوك التنظيمي. وينخرط التنظيم في سياق تنظيمي أكبر، وتتضمن التنظيمات الكبرى العديد من القواعد غير المرنة أو المكتوبة مما يستدعي وجود الجماعات غير الرسمية كأنساق ضبط وتساهم هذه العناصر في انجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية.

واهتم "سلزنيك" بكل من الفرد والتنظيم واعتبرهم ككل طبيعي، واعتبر البناءات التنظيمية بناءات مختلفة لها نتائج سيكولوجية معقدة، ويتطلب ذلك ضرورة المواءمة أو التكيف الديناميكي للتغيرات الداخلية وعلاقاتها بالبيئة الخارجية وذلك لمعرفة الظروف الجديدة التي تطرأ كمشاكل توجه كلا من التنظيم و أفراده وتؤثر على تحقيق الأهداف العامة، أو تنفيذ سياسات التنظيم. ويضيف "سلزنيك" أن حاجات المنظمة لا ينبغي إشباعها عن طريق الفعل الواعي للأفراد بل عن طريق النتائج غير الواقعية لأفعالهم وهكذا تنشأ البدائل الوظيفية عندما لا نستطيع إشباع الحاجات بطرق مقبولة ثقافياً، ولذلك يعتمد "سلزنيك" على العمليات اللاشخصية التي تعمل المنظمات من خلالها، ولا يعتمد على حوافز الفاعلين، وعندما واجه مشاكل النصر لم يتجاهل حوافز المشتركين فيه بل أشار إلى أن هذه الحوافز ستعكس دائماً حاجات المنظمة، وتختلف أهداف الأجزاء التنظيمية، ومن ثم ينشأ صراع بين أهداف هذه الأجزاء كما تتسع الشقة بين أهداف التنظيم العامة وبين الانجازات الفعلية، وإذا ما واجه التنظيم ذلك فانه يلجأ إلى زيادة تفويض السلطة كوسيلة لتفادي ما يحدث، مما يؤدي إلى زيادة التدهور في الانجازات⁽¹⁾.

يشبه تحليل "فيليب سلزنيك" "روبرت ميرتون"، بحيث اهتم بتوضيح النتائج السلبية التي تواجه التنظيمات، إلا أنه قام بتطوير أفكاره وفق منظور بنائي وظيفي وتحت اسم النظرية المنظمة، وقد اهتم بتقويض السلطة داخل التنظيمات أي الإدارة العليا ملزمة بتفويض السلطة، وتعتبر أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم للأقسام الفرعية كل هذا يؤدي إلى صراع بين الوحدات التنظيمية وزيادة هذه الوحدات التنظيمية وكلما كان هناك صراع بين أهداف الإجراءات التنظيمية يلجأ إلى زيادة تفويض السلطة إذا تعتبر وسيلة لتفادي المشكلات القائمة بين العاملين في المنظمة، إلا أنه ينتج ما يسمى بالمعوقات التنظيمية في ظل غياب تحقيق أهداف التنظيم.

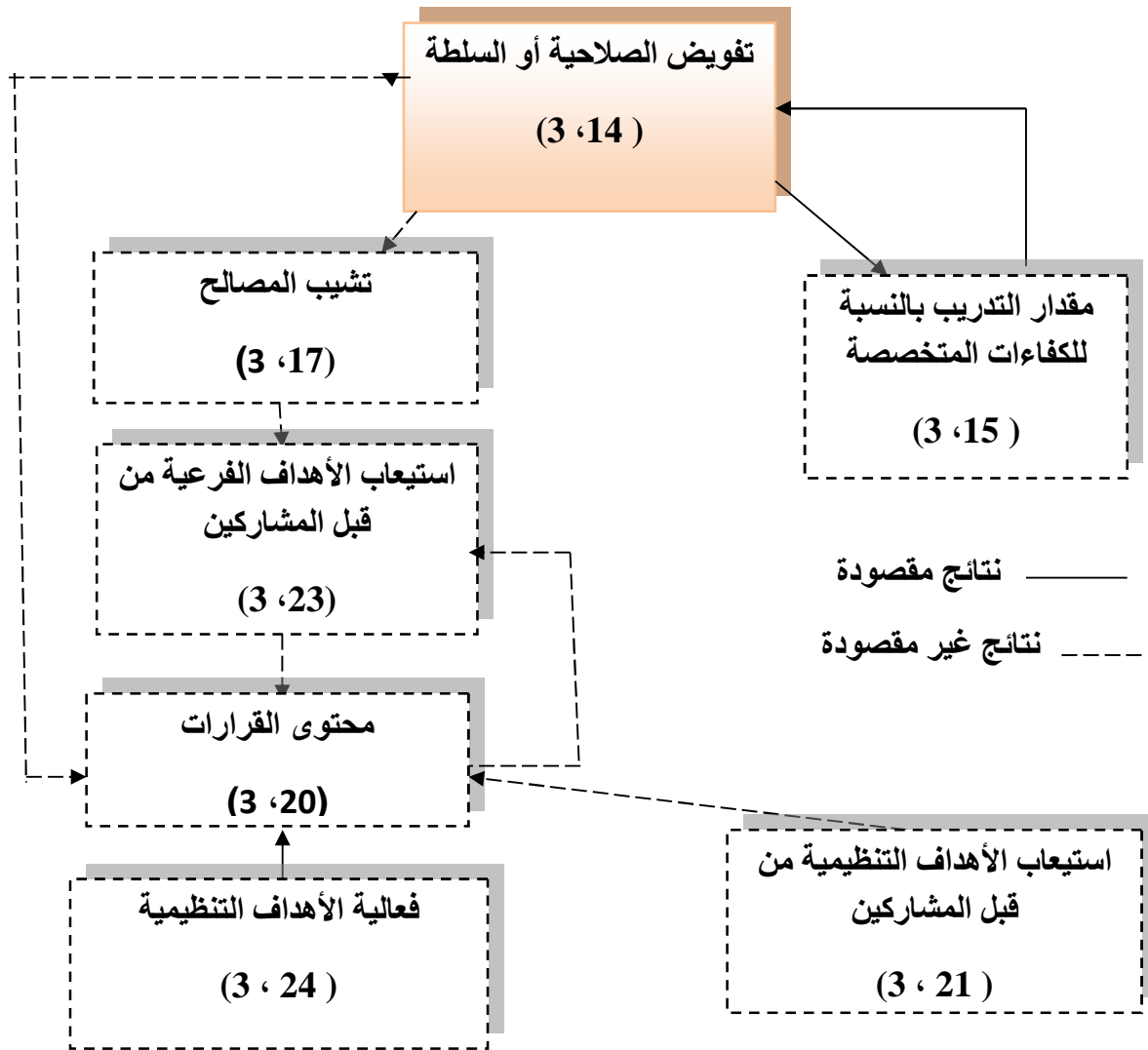
(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان-مرجع سابق- ص ص 103-106.

– نموذج سلزنيك: في الوقت الذي كان "ميرتون" يؤكد على القواعد كاستجابة للحاجة إلى الرقابة فان "سلزنيك" يؤكد على تفويض السلطة، وكما هو الحال بالنسبة لـ "ميرتون" فقد كان "سلزنيك" يرغب في أن يبرهن كيف أن استخدام أسلوب رقابي (على سبيل المثال التفويض) سوف يؤدي إلى تحقيق سلسلة من النتائج غير المتوقعة كذلك فان "سلزنيك" أيضا مثل "ميرتون" قد أظهر كيف أن هذه النتائج تنشأ من مشكلات المحافظة على أنظمة من العلاقات الشخصية المتبادلة بدرجة عالية. لقد بدأ نموذج "سلزنيك" بالحاجة لعملية رقابة من قبل الإدارة العليا في التنظيم الهرمي، وكنتيجه لهذه الحاجة فقد تم تأصيل مبدأ تفويض السلطة، بشكل متزايد، وأيا كان الأمر فان التفويض في حد ذاته له عدة نتائج مباشرة وفورية، فعلى مستوى النتائج المقصودة فان مبدأ التفويض يؤدي إلى زيادة حجم التدريب في كفاءات متخصصة.

كذلك فان حصر الاهتمام في مجرد عدد محدود نسبيا من المشكلات يؤدي إلى زيادة الخبرة في إطار هذه المجالات المحدودة كما يؤدي في نفس الوقت إلى تحسين إمكانية الموظف للتعامل مع هذه المشكلات، إن العمل من خلال هذه الآلية يقود إلى جعل التفويض يتجه نحو تقليص الفرق بين الأهداف التنظيمية والانجاز، وفي نفس الوقت فان التفويض، على أية حال يؤدي إلى تقسيم العمل إلى إدارات وكذلك زيادة تشعب المصالح، بين الوحدات الفرعية في المنظمة. إن تشعب المصالح بين الوحدات الإدارية يستحث أيضا من خلال التدريب المتخصص الذي يقود إليه التفويض المقصود، فالتدريب يؤدي إلى زيادة تنمية القدرات، ولهذا السبب، فانه يقود إلى زيادة تكاليف تغيير الموظفين، وهذه النتيجة تقود بالمقابل إلى المزيد من التمييز بين أهداف الوحدات الإدارية الفرعية.

من خلال هذه النقطة يبدو واضحا أن للتفويض نتائج وظيفية عملية وغير عملية بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة، ذلك أن التفويض يسهم في تحقيق هذه الأهداف أو انحرافها عن المسار الطبيعي، على أن المدهش حقا هو أن هذه النظرية تفترض أن الزيادة أو النقصان في تحقيق هذه الانجاز يؤديان إلى زيادة في التفويض، لهذا فان السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: لماذا لا يحدث التعليم الطبيعي هنا ؟ تبدو الإجابة عن هذا السؤال هو أنه عندما لا يتم تحقيق الأهداف فان التفويض وذلك حسب وجهة نظر نموذج الآلة يعتبر أفضل استجابة و أن النموذج لا يأخذ في الاعتبار أية بدائل للتفويض البسيط من ناحية أخرى فان النموذج يقدم بصورة واضحة على الأقل عائقين يحدان من جاهزة فعالية آليات الاختلاف الوظيفي الذي يوضح بصورة مبسطة نموذج "سلزنيك" فان هناك متغيرات (ليسا مستقلين بالكامل) يعملان كمتغيرين مستقلين ولكنهما في واقع الأمر خاضعان لرقابة المنظمة، حيث إن كلا منهما يقيد الخصائص السلوكية لاتخاذ القرارات اليومية، لهذا فانه ومن خلال إجراء التغييرات الملائمة في المدى الذي يمكن أن تكون فيه أهداف المنظمة عملية، أو إمكانية جعل هذه الأهداف التنظيمية جزءا من الواقع الداخلي للمنظمة أو الاستيعاب من قبل المشاركين فيها، فان بعض الآثار غير المرغوبة لتفويض الصلاحيات من الممكن أن تقلص، (ومما لاشك فيه أن هذا يتجاهل تأثير مثل هذه الإجراءات في مجال رعاية الوحدات الإدارية الفرعية والنتائج المترتبة على ذلك بالنسبة للمنظمات الكبيرة، غير أن هذه من نوع المشكلات التي لسنا مستعدين لمعالجتها في الوقت الراهن⁽¹⁾).

(1) جيمس جى مارش، وآخرون-مرجع سابق- ص ص 106-109



شكل 05: يمثل نموذج "سلزنك" المبسط (1).

يعتبر نموذج "سلزنك"، أن الإدارة العليا لها الحاجة الماسة للرقابة وتفويض السلطة للعاملين مما يؤدي إلى زيادة دورات التدريب للعاملين الذين لديهم مؤهلات وكفاءات مخصصة، إلا أنه ينتج ما يسمى بالصراع في الوحدات الفرعية الإدارية في المنظمة، وبالتالي تكون الأهداف التنظيمية غير محددة و أيضا الانجاز العاملين تكون بعيدة كل البعد عن تحقيق الأهداف التنظيمية و يصبح ما يسمى بالمعوقات التنظيمية.

(1) جيمس جى مارش، وآخرون - مرجع سابق - ص 110.

"Talcott Parsons"

3- نظرية النسق الاجتماعي تالكورت بارسونز:

يعتبر "تالكورت بارسونز" من أنصار النظرية البنائية الوظيفية، فمنذ منتصف الأربعينيات أسهم "بارسونز" في دراسات التنظيم، وقدم نموذجاً لحالة التوازن في التنظيمات، والتي نظر إليها على أنها أنساق اجتماعية طبيعية، وهو نموذج يخالف النموذج المعقول لدى "فيبر"، ونموذج "سيمون" الذي يهتم بالفرد.

وقد عرف "بارسونز" التنظيم بأنه توجيه أساسي نحو تحقيق هدف محدد، وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجيهه بشكل مسبق نحو انجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة، وحلل "بارسونز" النسق التنظيمي من وجهة نظر نظامية، ثقافية وانطلق من القيم والطابع النظامي، فالقيم التنظيمية يجب أن تتسق مع القيم المجتمع، وهي التي تمنح أهداف التنظيم الشرعية، وفي رأيه أن التنظيم يعتبر نسقاً اجتماعياً يتألف من مجموعة أنساق فرعية كالجماعات، والأقسام والإدارات.

و أوضح "بارسونز" أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعاً شرعياً، فهي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها. وفي ضوء هذا حدد "بارسونز" صفات النسق التنظيمي وخصائصه وهو يقوم على عناصر هي:

1- ضرورة وجود القيم في الأنساق التنظيمية، فهي تلعب دوراً وظيفياً يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم.

2- يبين أهمية الجماعة والدور التنظيمي، ويعتبر نسق القيم أساسياً هاماً لقبول التنظيم، ويتطلب الأمر القواعد المعيارية التي تتضمنها العمليات التنظيمية الداخلية، والتي تعمل على تحقيق التكامل الوظيفي، وذلك من خلال التزام الأفراد بأداء وظائفهم وأدوارهم التنظيمية.

3- يعتمد التنظيم على قادة و أفراد لهم مسئوليات القيادة في رسم سياسات التنظيم، واتخاذ القرارات في خطوط السلطة المحددة.

وتناول "بارسونز" قضية التغير الوظيفي وعقد مماثلة بين التنظيم والمجتمع والظواهر الثقافية الأخرى، وذلك من خلال مقارنته بين التنظيم ونظريته الاقتصادية معبراً عن الأدوار الإستراتيجية ذات المتغيرات المتعددة التي تظهر على مسرح التنظيم خاصة المتغيرات المتنوعة مع المواقف البيئية التنظيمية، فالتغيرات التكنولوجية الحديثة تؤثر بدورها في أساس البناء التنظيمي.

وركز "بارسونز" على عملية اتخاذ القرارات، والتي تعد أداة وظيفية هامة لتحقيق ولتثبيت البناء التنظيمي من خلال قنواته المختلفة، واهتم "بارسونز" بتفسير العلاقات بين النسق الاجتماعي ونسق الثقافة ونسق الشخصية، واهتم كذلك بالروابط القائمة بين نسق اجتماعي وآخر، وترتبط المنظمة بالمجتمع عن طريق نسق القيمة، وفي طريق الاحتياجات الوظيفية التي لا يمكن إشباعها إلا عن طريق المجتمع والتي ينبغي إشباعها كي تستمر المنظمة في الوجود، وتتكون شروط الاستمرار في الوجود من القدرة على التكيف، وتحقيق الأهداف وجعل الأجزاء المكونة متكاملة⁽¹⁾.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان - مرجع سابق - ص 106-109.

أن التنظيم لدى "تالكورت بارسونز" يشمل على وحدات فرعية سواء، الأفراد -الأقسام- الجماعات المهنية الأخرى، إذ يمثل التنظيم نسقا فرعيا بالنسبة للأنساق الاجتماعية الأخرى مثل النسق التربوي، النسق السياسي، لذلك فهذه النظرية تحاول أن تستوعب التشابهات والاختلافات بين جميع الوحدات والأقسام والأنساق الاجتماعية، وإذا ما أمعنا النظر في الإطار الذي قدمه "بارسونز" لدارسة التنظيم، لاحظنا أنه يؤكد بصفة خاصة على مسألة التوازن والتكامل في التنظيم، وذلك بين الأنساق الفرعية بعضها ببعض الإدارة بالوظيفة مثلا، تقسيم العمل بالمؤهلات الفردية - وبينها وبين النسق الاجتماعي العام - العلاقات الصناعية داخل التنظيم بالقيم السائدة في المجتمع - وكذا اهتمامه بالوسائل التي يمكنها تحقيق هذا التوازن، وهذا أمر طبيعي من وجهة نظر السيد الحسيني طالما أن "بارسونز" قد سعى منذ البداية إلى تفسير بقاء الأنساق الاجتماعية واستمرارها، ولقد أدى هذا التأكيد إلى إغفال بعدى التغير والصراع في التنظيم، حيث تمت معالجتها بالطريقة التي تتسق مع التأكيد المظاهر التكاملية، ولهذا نجد "بارسونز" يميز بين نوعين من التحليل:

- * الأول هو تحليل التوازن كما يبدو في النسق.
- * الثاني تحليل التغير البنائي الذي يذهب إلى أبعد من ذلك، حيث يسعى إلى دراسة التغير من خلال منظور التوازن، وفي هذه التفرقة أوضح "بارسونز" أن هناك مصدرين للتغير في التنظيم:
- * الأول يتم من الخارج حينما تمارس البيئة المحيطة ضغوطا على التنظيم.
- * الثاني يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ينشأ هذان الضربان من الضغوط يتعين على التنظيم أن يواجههما ويتكيف معها وأراد أن يحقق أقصى درجات الفعالية⁽¹⁾.
- في ضوء هذه الفرضيات قدم "بارسونز" محاولة رائدة لتعريف المؤسسة "كنسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة، ولقد جمع "بارسونز" في تعريفه هذا بين المحك الأول (الهدف المحدد) والمفهوم الأول الوارد في الخانة الأولى من الجدول (1) - (النسق الاجتماعي).
- ويتكون هذا التعريف من ثلاثة مفاهيم أساسية ينبغي تحديدها وربطها بأفكار وتصورات "بارسونز"، وهذه المفاهيم، وهي: (نسق اجتماعي - منظم - أهداف محددة).

أ - النسق الاجتماعي:

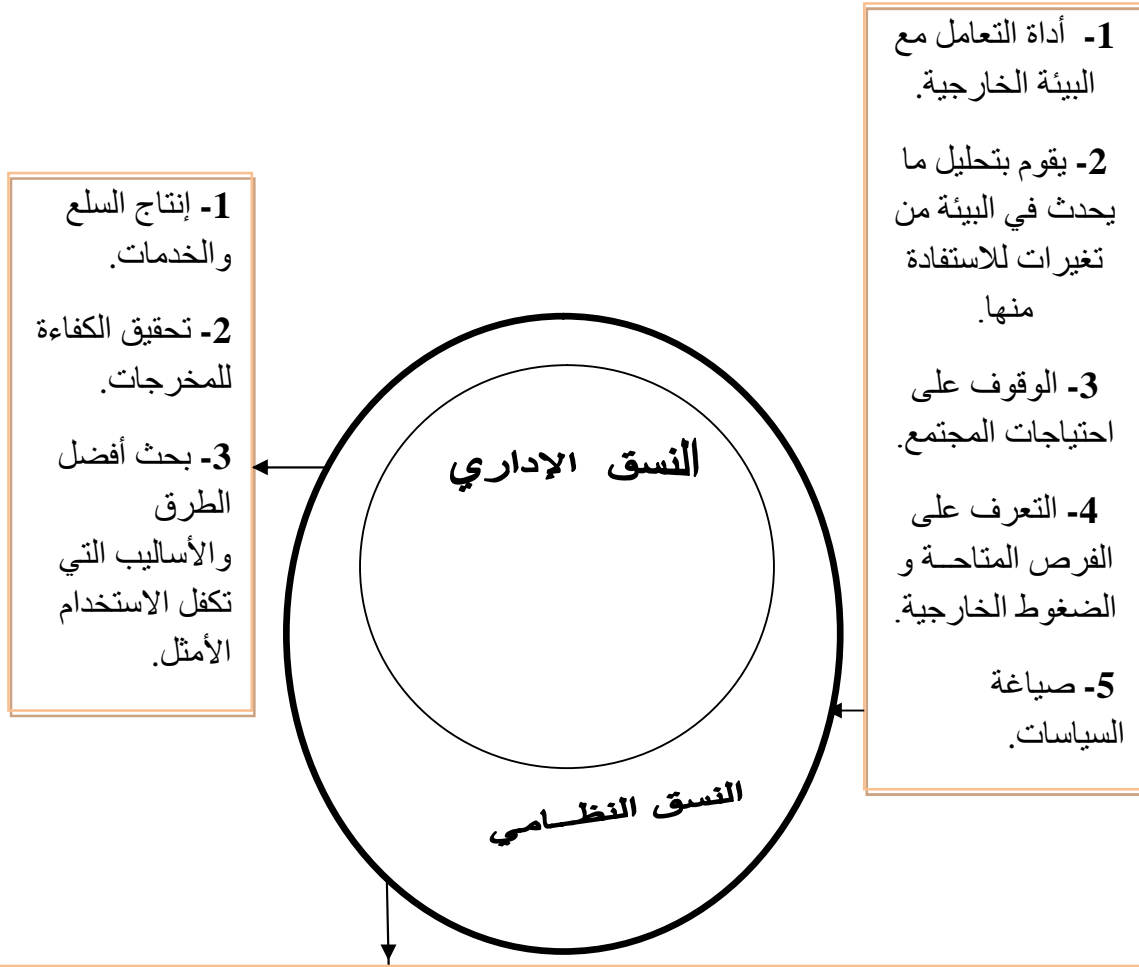
النسق الاجتماعي أداة تحليلية ووسيلة لفهم الواقع، "انه الشبكة من التفاعل التي من خلالها يرتبط فاعلان أو أكثر بحيث يؤثر كل منهم في سلوك الآخر، وبحيث يسلك كل منهم بصورة جمعية بكل الطرق، وبالاستناد إلى هذا التعريف، وبالنظر إلى النسق كمقولة يمكن استخدامها لتحليل ظواهر أنماط التجمع الإنساني (مثل: النظم، الجامعة المؤسسات الصناعية والخدمية، الطبقة الاجتماعية الخ) فانه يمكن تفكيك النسق كما يلي:

النسق الاجتماعي = أفراد + تفاعل + قواعد + حيز + هدف

في ضوء هذا التفكيك يمكن تعريف أية مؤسسة بأنها نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق قواعد والقيم والمعايير السائدة، ضمن نطاق جغرافي معلوم (حيز) لتحقيق أهداف محددة⁽²⁾.

(1) صالح بن نوار - مرجع سابق - ص ص 160-161.

(2) بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة - مرجع سابق - ص 7.



1- يتوسط النسقين الفني والنظامي ويقوم بعملية التنسيق.

2- يقوم بعمليات: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

3- صياغة السياسات التي يضعها النسق النظامي، في شكل برامج وقواعد وإجراءات.

شكل (06) تصور للمؤسسة و أنساقها الفرعية عند " تالكورت بارسونز "
وهكذا يظل المجال العملي في مجال النسق وتوصيف تجسده، هما أساسيا وحاكما لفهم طبيعة عمل مكوناته، وهنا تبرز أهمية الأطروحة الامبريقية لـ"بارسونز" والتي مفادها أن المؤسسة كنسق اجتماعي، يتكون من ثلاثة أنساق فرعية (أنظر الشكل 06) هي:

1- النسق الإداري ← يتولى الأمور والشؤون الداخلية من تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة.

2- النسق الفني ← يقتصر على الأنشطة الفنية التي تسهم في انجاز الأهداف ويختص هذا النسق في إنتاج السلع والخدمات كما يركز على تحقيق الكفاءة والفعالية للمخرجات، وكذا الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.

3- النسق النظامي أو المؤسسي ← يقوم بموظفتين أساسيتين، هما:
أ- الربط بين النسق الإداري والنسق الفني ، ب- الربط بين المؤسسة والبيئات الخارجية (1).

(1) بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة- مرجع سابق- ص ص 9-10.

في نظرية النسق الاجتماعي حاول "بارسونز" معالجة القضية الأساسية للاتجاه الوظيفي وهي العلاقة بين الأنساق الفرعية والنسق الأكبر وكيفية حدوث التكامل بين هذه الأنساق السالفة ذكر. من خلال استخدامه لشواهد واقعية ونظرية، يرى "بارسونز" أن النسق الإداري يتكون من العاملين والموظفين في الجهاز الإداري، في حين يرتبط النسق الفني بالعاملين المباشرين للعملية الإنتاجية، أما النسق النظامي فيتكون من الهيئة الإدارية العليا التي تتولى وضع السياسات العامة والتعامل مع البيئة الخارجية، وبهذا الخصوص، يشير "بارسونز" إلى أن بقاء واستمرار الأنساق يتوقف على مدى قيامها بالمتطلبات أو المستلزمات الوظيفية الأربعة:

1- التكيف (المواءمة) ← إقامة علاقات بين النسق وبيئته الخارجية، وحصوله على الموارد البشرية والمادية لانجاز الأهداف المرسومة إلى جانب تبادل منتجاته وتكيفه مع الضوابط والضرورات والحدود التي تفرضها البيئة المحيطة.

2- تحقيق الأهداف ← الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية من أجل تحقيق الغايات المنشودة. ولا يمكن غفل، إلى أن هذين المتطلبين أو المستلزمين (التكيف، تحقيق الأهداف)، يحددان علاقة النسق ببيئته في حين يعبر المستلزمين الآخرين (التكامل، الكمون) عن الظروف الداخلية للنسق.

3- التكامل ← المحافظة على قدر من التنسيق بين أجزاء النسق أو المؤسسة، تجنب مظاهر الاضطراب والخلل، حماية النسق من المتغيرات الفجائية، تحقيق أعلى مستوى من التماسك والتضامن بين الوحدات التنظيمية الفرعية المتشابهة (التكامل الأفقي).

4- الكمون ← يحقق التكامل الرأسي بين المستويات التنظيمية، وينقسم إلى مطلبين فرعيين: تدعيم النمط (المحافظة على الذات، الهوية، الكيان)، احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها. أشرت سابقا إلى أن تعريف "بارسونز" يتكون من ثلاثة مفاهيم تم شرح الأولى منها (النسق الاجتماعي) وكما يتبين هنا تحديد الثاني (**منظم**) المشتق من المصدر نظام ومن الفعل نظم.

– **منظم**: يشير إلى أن مفهوم "منظم" يتجسد في ترتيب وتنظيم واتساق أجزاء وعناصر المؤسسة، وفق نموذج معين من أجل انجاز الأعمال والمهام المطلوبة والواقع أن هذه قد حظيت باهتمام كبير داخل الفكر الاجتماعي الغربي فعلى سبيل المثال نجد **لملي "Lumley"** يؤكد أن: **النظام = ترتيب + علاقة + ثبات**.

يظهر الترتيب في وجود ثلاثة أنساق فرعية (**فني، إداري، نظامي**) متخصصة ومتكاملة، وفي نفس الوقت تعمل على تحقيق المتطلبات الوظيفية، ولعل ما يضيفي الحركية والديمومة على هذه الأنساق هي العلاقة بينها، فهذه الأنساق تتداخل وتتربط ويؤثر كل منها على الآخر بحيث لا يمكن تفسير أحدها بمعزل عن الآخر آخذين بعين الاعتبار استمرار العلاقات المنظمة بين هذه الأنساق واكتسابها صفة الثبات أو الاستقرار دون أن نغفل أهمية القواعد والتبادل والأنساق والاستمرار كآليات لجعل النسق الاجتماعي يتخذ طابعا منظما، ومن هذه الزاوية يبدو الطابع المنظم للنسق في:

- 1- الترابط الاجتماعي.
- 2- توزيع الأفراد والأنشطة حسب الاختصاص والمسؤولية.
- 3- ارتباط الأفراد بعضهم ببعض من خلال التزامات ثقافية واجتماعية وتنظيمية مشتركة.
- 4- الاتساق والتناغم بين مكونات وعناصر البناء التنظيمي⁽¹⁾.

(1) بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة- مرجع سابق- ص ص 10-15

– الأهداف يتضمن تعريف "بارسونز"، ثلاثة مفاهيم أساسية حددت مفهومي "النسق الاجتماعي" و "منظم" وإن توضيح مفهوم الأهداف أو الهدف في إشارته إلى المتطلب الوظيفي "تحقيق الأهداف" وضع في هذا البعد كل الأفعال التي تعمل على تحديد أهداف النسق، وتتحكم في الموارد وتستغلها محاولة أن تحقق أهداف النسق و أن تحقق داخله ضرباً من الإشباع ولقد عكف "بارسونز" على دراسة نتائج الفعل الاجتماعي، ونظر إلى الأهداف كغايات تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولذلك فإن "بارسونز" اعتبر الأهداف بمثابة السند الذي يبرر وجود أي تنظيم أو مؤسسة⁽¹⁾.

يعتبر "تالكورت بارسونز" من أنصار البنائية الوظيفية والذي يخالف نموذج "فيبر و سيمون" من خلال درسته للتنظيم إذا حلل نسق التنظيمي على أنه نسق اجتماعي وحدد صفات للنسق التنظيمي من بينها الجماعة والقادة و التكيف مع البيئة باعتبار هذه العناصر هي صفات متلازمة للنسق التنظيمي ولكي يكون في حالة توازن النسق، يجب عليه أن يكون متكامل الأجزاء الفرعية مع أجزاء الإدارة وهي تصبح في حالة تكامل، يبين "بارسونز" أن العامل على أنه لديه مؤهلات علمية يتناسب مع وظائف تتناسب مع موصفات الوظيفة، أي الموظف المناسب في المكان المناسب، فالعاملين الذين لديهم مؤهلات علمية لهم الحق في الترقية الوظيفية، إلا أن الواقع التنظيمي يعكس ذلك في تواجد المرأة في مراتب متدنية من الهرم الوظيفي رغم اكتسابها مؤهلات علمية تتناسب مع موصفات الوظيفة.

وكلما كان هناك صراع لا يؤدي إلى تحقيق الأهداف الذي بينه "بارسونز" على أن المؤسسة نسق اجتماعي منظم تحقيق الأهداف من خلال أجزائه المترابطة و عدم تكامل الأجزاء يؤدي تعقد أهداف التنظيم وهذا يسمى بالمعوقات التنظيمية.

(1) بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة- مرجع سابق- ص 15.

4- نظرية المعوقات الوظيفية " روبرت ميرتون " " Robert Merton "

يعد عالم الاجتماع الأمريكي "روبرت ميرتون" من أبرز علماء الاجتماع الذين اهتموا بدور المنظمات الاجتماعية وغيرها من أجزاء المجتمع في المساهمة لتحقيق أهداف النظام الاجتماعي، وقد أكد "ميرتون" على أن أجزاء النظام إذا فشلت في تحقيق أهدافها، نجم عن ذلك ما يسمى بالخلل الوظيفي، ويعد "ميرتون" هو أول من أدخل هذا المصطلح في المنظور الوظيفي، الأضرار أو المعوقات الوظيفية أو الخلل الوظيفي نظرا لأنه قد يشجع على عدم استكمال التعليم وعدم الارتباط بالعمل أو الاهتمام بالمستقبل المهني⁽¹⁾.

– تعديلات روبرت ميرتون على الوظيفية:

قام "روبرت ميرتون" المؤسس للبنائية الوظيفية بإدخال تعديلات جوهرية على هذه النظرية وبخاصة على مفهوم الوظيفة الذي طوره "بارسونز"، تتعلق بطبيعتها، وأنواعها، وأثارها، أو نتائجها بالنسبة للمجتمع، فأوضح أن الوظيفة تعني، أو تشير إلى الترتيبات الاجتماعية والبيولوجية التي تساعد النسق على البقاء والدوام لكنه اختلف مع "بارسونز" حين أوضح أن الأنماط الاجتماعية والثقافية ليست جميعها وظيفية، أي تسهم ايجابيا في بقاء النسق، فبعضها لا وظيفي، أضرار وظيفيا، أو ومعوق وظيفي، أي أنها لا تسهم ايجابيا في بقاء النسق، وإنما تضرر النسق وتعيق بقاءه، أو لا تسهم بأي دور في المحافظة على هذا البقاء، كما أوضح "ميرتون" أيضا أن وظيفية النمط قد تكون ظاهرة تبدو بسهولة للعيان، وقد تكون كامنة تحتاج إلى مختص للكشف عنها وإيضاحها، يستخدم "ميرتون" هذا المفهوم السلبي للإشارة إلى الأنماط الاجتماعية التي يكون لها دور سلبي بالنسبة للنسق، أي أن وجودها يعمل على إضعاف النسق، وهدمه بدلا من تقويته، وإدامته، وهي أنماط اجتماعية قديمة كانت وظيفية في الماضي لكنها فقدت هذه الوظيفية نتيجة للتغيرات في البيئة⁽²⁾.

الأهمية النسبية للوظيفة:

هناك موضوع على قدر كبير من الأهمية وهو أن أهمية وظائف معينة أو اختلال وظيفية مسألة نسبية كما أن الاعتبارات الأيديولوجية معضلة أخرى في هذا السياق، وقد لاحظ "ميرتون" أن المخرجات أو الانجازات تختلف لدى الجماعات وفقا لقيمتها، فبعض الناس مثلا قد يرى أن الفاعلية (أو التأثير) هو الأكثر أهمية بينما يرى آخرون أن مشاركة العضوية هي أكثر أهمية ولكن الوظيفة أو الخلل الوظيفي الذي يمكن قياسه بموضوعية يقدمان تعريفا يمكن قبوله للوظيفة الاجتماعية ... وتتضح النسبية في الوظيفة عندما ندرك أن نمطا نظاميا خاصا قد يكون وظيفيا بالنسبة لحجم الإنتاج والكفاءة لأنه يزيد الدرجات على معيار الأداء الاجتماعي، ويكون خلافا وظيفيا بالنسبة للرضا (الإشباع)، والتغير النظامي لأنه يقلل الدرجات على معيار الأداء الاجتماعي، إذا أن بعض الأنماط النظامية التي تزيد من نمو الإنتاج الصناعي قد تقلل من مخرجات أخرى⁽³⁾.

(1) طلعت إبراهيم لطفي - مرجع سابق - ص 58.

(2) مجد الدين عمر خيرى خمش - مرجع سابق - ص 128 - 134.

(3) مصلاح الصالح - النظرية الاجتماعية التاريخية بناؤها، "وظائفها خصائصها وملامحها" - دار الفیصل الثقافية، (ب،ط)، الرياض، 2000، ص 333.

والتي تعكس أيضا مجموعة المعوقات الوظيفية التي تظهر في النسق الاجتماعي وأخيرا، نلاحظ أن "ميرتون" سعى لتحليل المعوقات الوظيفية ليكشف بوضوح عن وجود الكثير من مظاهر الخلل الوظيفي التي تحدث داخل البناءات الاجتماعية وتؤدي إلى عدم توافقه وتكيفه⁽¹⁾. كما يعتبر "روبرت ميرتون" من أنصار النزعة البنائية الوظيفية، إلا أنه لم يستخدم المماثلة العضوية في دراسته للتنظيم، كما قامت نظريته كرد فعل لنظرية "فيبر" في التنظيم البيروقراطي، تلك النظرية التي دعمت المظاهر الرشيدة في التنظيم وتجاهل الضغوط والتوترات التي تحدث داخل التنظيم.

وقد قدم "ميرتون" تصورا نظريا لظاهرة التنظيم، واهتم بدراسة الوظائف السلبية للبيروقراطية محولا بناء نظرية متوسطة المدى، وتقوم نظريته على ثلاث مفهومات، وأضدادها وهي:

- 1- الوظائف الكامنة أو غير المقصودة مقابل الوظائف الظاهرة.
 - 2- المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف.
 - 3- البدائل الوظيفية تقابل بالفرضية التقليدية التي تزعم أن أي مجتمع لا يستطيع أداء وظائفه بشكل أفضل مما هو قائم في ظل أنماط جديدة من العلاقات.
- ويضيف "ميرتون" أن لكل وظيفة قدر من المسؤولية والسلطة وهكذا فالسلطة مرتبطة بشخص محدد، ويحدث الفعل الرسمي داخل إطار من القواعد التنظيمية وترتبط الوظائف بعضها ببعض من خلال نسق من العلاقات الرسمية، وهناك مسافة اجتماعية تفصل بين الذين يشغلون تلك الوظائف⁽²⁾.

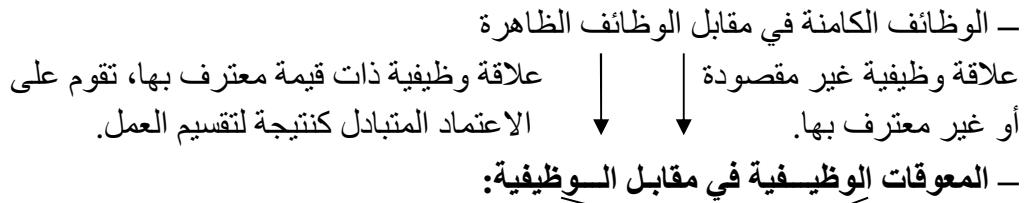
حدد "ميرتون" مجموعة من الوحدات التي يجب أن تمثل بؤرة الاهتمام للتحليل في النظرية الاجتماعية متوسطة المدى مثل الأدوار الاجتماعية، العمليات الاجتماعية، الأنماط الثقافية، المعايير الاجتماعية، تنظيم الجماعة، البناء الاجتماعي، وأساليب الضبط الاجتماعي ... الخ.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن- مرجع سابق- ص 54.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان-مرجع سابق- ص ص 109-110.

– ميرتون ودارسة المعوقات الوظيفية:

يعد "ميرتون" واحدا من رواد البنائية الوظيفية الذين ساهموا في دراسة المعوقات الوظيفية دون استخدامه لمقولاتي "المماثلة العضوية" و "الاعتماد الوظيفي" بين أجزاء النسق، ولقد أدى به هذا المنحى البنائي الوظيفي إلى الاهتمام بالنظريات المتوسطة المدى لتفسير مختلف المجالات التنظيمية ولعل من أهم ما أثمر عنه هذا الاهتمام، هو محاولته بناء النظرية المتوسطة المدى، في ضوء صياغته لثلاثة مفاهيم أساسية ساعدته على نقد النموذج المثالي الفيبري ودارسة البيروقراطية وهذه المفاهيم، وهي:



لكل متغير تنظيمي جانب ايجابي (وظيفي) وجانب سلبي (معوق وظيفي، أو لا وظيفي) فإذا أخذنا متغير التخصص الوظيفي فإنه يمكن تحديد جانبيه الوظيفي و اللاوظيفي كما يلي:

أ– كلما زاد التخصص الوظيفي كلما زادت الفعالية التنظيمية ———▶ هذا الدور الايجابي لمتغير التخصص يطلق عليه "فيبر" الإسهام الوظيفي، وهو عبارة عن نتيجة ايجابية تؤدي بالنسق إلى تحقيق المتطلبات الوظيفية.

ب– كلما زاد التخصص الوظيفي كلما زاد تنميط العمل وتكراره على نفس المنوال الأمر الذي يؤدي إلى عدم الرضا والسأم وانخفاض الروح المعنوية وعدم استغلال قدرات الفرد ومن ثم انخفاض الكفاءة والأداء.

(هذا الجانب السلبي قياسا بالنتائج المرتبطة بالتخصص يطلق عليه "ميرتون" المعوق الوظيفي).

واتساقا مع هذا التصور فإن وظيفة أي نسق اجتماعي تعني جملة المهام والالتزامات المنوطة به والتي يتمتع عليها أدائها من أجل تحقيق الغايات المنشودة ولذلك نرى "ميرتون" يقرن بين الوظيفة والنظام من ناحية وبين الوظيفة والتوافق بين العرض والطلب من ناحية أخرى، فضلا عن ذلك فإن كثيرا مما تضمنته أفكار "ميرتون" عن التنظيم يعكس اهتمامه المتزايد بالمعوقات الوظيفية التي ربطها بالنتائج السلبية أو غير المحبذة أو غير المرغوب فيها أو غير المتوقعة وفي نفس الوقت نظر إليها كعوامل تهدد أو تعوق تكامل أو توافق أو استمرار النسق الاجتماعي، علما بأن جزءا من النسق قد يكون وظيفيا في وضع ولا وظيفيا في وضع آخر (1).

(1) بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة – مرجع سابق – ص ص 131-132.

– البدائل الوظيفية:

ترتكز محاولة "ميرتون" على افتراض أساسي مؤداه أن خصائص التنظيم في حد ذاتها قد تؤدي إلى عدم فعاليته وترسيخ وتدعيم الجوانب الآلية للبيروقراطية، الأمر الذي يتطلب البحث عن بدائل وظيفية لتحقيق الكفاءة الإدارية، فإذا افترضنا أن التخصص يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية كما يؤدي إلى الرتبة عدم الرضا، التقليل من شعور العاملين بالانجاز، في هذه الحالة الأخيرة، نبحث عن البدائل الوظيفية لتجنب اختلال النسق.

في ضوء هذه الخلفية يطرح "ميرتون" فرضيتين أساسيتين شكلنا منطقاً لتقديم تصوره عن المعوقات الوظيفية في التنظيم:

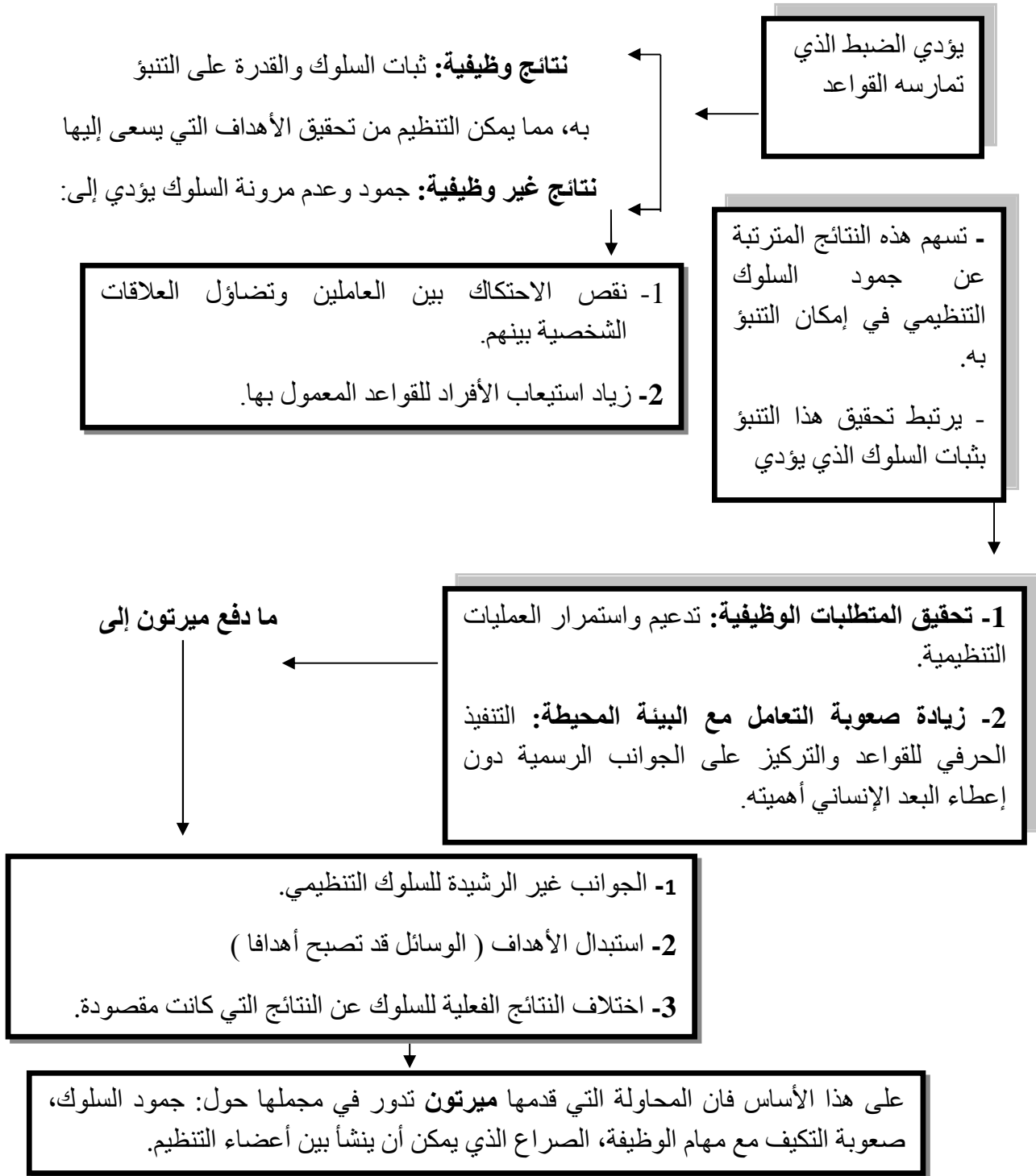
الفرضية الأولى– تقود استجابة أعضاء التنظيم لمواقف معينة وتعميم هذه الاستجابة على مواقف مماثلة إلى نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم.

تنطلق هذه الفرضية من ظاهرة التعلم التنظيمي — بمعنى أن الأفراد يعمدون إلى تعميم المواقف التي تصرفوا فيها بشكل مناسب على مواقف مغايرة، في هذه الحالة نجد الموظف حين يطبق قاعدة أو مبدأ بنجاح فانه يكرره في مواقف مختلفة الأمر الذي يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة.

الفرضية الثانية – ينشأ التغير الذي يطرأ على شخصية العاملين عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي. وهكذا يتضح أن فكرة المعوقات الوظيفية تستند إلى تصور الجانب الآخر للظاهرة التنظيمية والذي أغفله "فيبر"، فهذا الأخير يرى أن الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي إلى ثبات السلوك والقدرة على التنبؤ به، في حين يرى "ميرتون" أن هذا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات، أنظر الشكل (7) (1).

ويبين "ميرتون" أن لكل وظيفة تتطلب مسؤولية وسلطة رسمية وفي ظل هذه المقولة أن "العامل يلتزم بصرامة القواعد التنظيمية التزاماً مشدداً" وهذا ما ينتج عنه بـ "معوقات تنظيمية". ويؤكد أيضاً "ميرتون" أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في التنظيم ثم يعممون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة وعندما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوبة فيها بالنسبة للتنظيم.

(1) بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة – مرجع سابق – ص ص 132-133.



شكل (07) يمثل المعوقات الوظيفية عند "روبرت ميرتون" (1).

(1) بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة- مرجع سابق- ص 134.

فإذا كان تركيز "فبير" على الجوانب الايجابية للقواعد واللوائح الرسمية التي تضمن ثبات واستقرار البناء التنظيمي والتنبؤ مسبقا بسلوك أعضائه، فقد توجه اهتمام "ميرتون" إلى توضيح الجوانب السلبية لهذه القواعد وما ينجم عنها من تصلب وصرامة سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التعامل مع الزبائن والعملاء فقد ميز "ميرتون" بالنسبة للإجراءات والقواعد البيروقراطية بين الوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة وإذا حلل "فبير" الوظائف الظاهرة وشدد عليها في نمودجه المثالي للبناءات التنظيمية، فقد ركز "ميرتون" على الوظائف الكامنة في تحليله لها. ويرى أن الالتزام الصارم بحرفية القواعد الرسمية والقوانين يجعلها ذات طبيعة مقدسة و مطلقة تستعصي على التغيير، ولهذا تصبح هي ذاتها معوقا وظيفيا.

كما اختلف ميرتون مع أستاذه "بارسونز" في عدم التركيز على النسق و يبرز ذلك من خلال تصميم نمودجه في التحليل الوظيفي، ففي نمودجه لا ينطلق من تحليل الأنساق الاجتماعية ولكنه يبدأ بتحليل الوحدات التي تأخذ شكلا معقدا في أي حالة ما، مثل الأدوار الاجتماعية و الأنماط التنظيمية والعمليات الاجتماعية والأنماط الثقافية وهذا فهو كما يرى "جولدنر" يركز في تحليله الوظيفي على وحدة محدودة للسلوك الإنساني أو المعتقدات مع الاهتمام بتفسير وجودها أو تغييرها بواسطة استخلاص نتائجها بالنسبة للأبنية الثقافية والاجتماعية المحيطة.

ففي مقالة له بعنوان "البناء البيروقراطي والشخصية" قدم فيه "ميرتون" مفهوم المعوقات الوظيفية كمساهمة في تطوير نظرية التنظيم فكان يرى أن استجابة لأعضاء التنظيم اتجاه ومعينة أثناء القيام بعملهم داخل التنظيم، ثم يقومون بتعميم هذه الاستجابة على مواقف أخرى مشابهة للمواقف السابقة التي تمت الاستجابة لها، غير أنه في مثل هذه الحالة تحدث نتائج غير متوقعة ولا يرغب فيها التنظيم. ويرى "ميرتون" أن التغيرات التي تطرأ على شخصية أعضاء التنظيم تنتج من قبل عوامل مختلفة داخل البناء التنظيمي، وتدل الشخصية على العلاقة الثابتة بين مثيرات محددة واستجابات مميزة لها وأن نمط الاستجابة هو الذي يحدد مفهوم الشخصية في الحالة التي لا يتغير فيه النمط بسرعة وسهولة. ويعتقد "ميرتون" أن التنظيم يحتاج للضبط الذي بدوره يفرض الهيرارشية والتدرج الهرمي للتنظيم وتأخذ هذه الحاجة نمط التركيز الكبير على ثبات السلوك في التنظيم، وبالنسبة للهيرارشية يمثل ثبات السلوك الحاجة إلى الشعور بالمسؤولية وإمكانية التوقع لنوع السلوك بحيث يصبح من الممكن وضع إجراءات ومعايير تضمن ثبات السلوك والتنبؤ به.

فقد حلل "ميرتون" البناءات البيروقراطية التنظيمية في ضوء اهتمامه بالمنظور البنائي الوظيفي فيرى بأن البناء الاجتماعي يتميز بالصبغة الرسمية والعقلانية في تحديد أنواع النشاط التي ترتبط في شكل وظيفي، لتحقيق أهداف التنظيم و أغراضه وينظر للبناءات التنظيمية في حالتها التكاملية من خلال سلسلة من الوظائف والهيرارشية التي تتبع منها تحديد المسؤوليات والقواعد والالتزامات المحددة، المتضمنة لعناصر الكفاءة والفعالية واعتبار السلطة مفيدة للضبط والتحكم في التنظيمات وتعيين مكانة الفرد المعرفية حسب دوره التنظيمي وتسلسله الإداري والمهني داخل البناءات التنظيمية (1).

(1) رابح كعباش - مرجع سابق - ص ص 167 - 169.

واستخدم "ميرتون" منظور "فيبر" الذي كان يرى أن البناءات التنظيمية تعمل على الابتعاد عن العلاقات الشخصية الخالية من العقلانية، وبتعاطف التحول نحو البيروقراطية زاد الاهتمام بالإنسان التنظيمي من خلال ضبط علاقاته الاجتماعية مع وسائل الإنتاج، فيصبح الإنسان التنظيمي قريباً من أدوات الإنتاج ليقوم بعمله ويتواصل معه، ولهذا فالإدارة البيروقراطية تقوم بإبعاد الأفراد عن التدخل في أجهزتها وإدارتها، ويتم تحديد هذا من خلال سياستها التنظيمية أثناء إعدادها ورسمها. وقد استخدم "ميرتون" المعوقات الوظيفية للرد على نظرية التنظيم وما أغفلته من المعوقات الوظيفية التي تعني النتائج القابلة للملاحظة والتي تعمل على تقليل من تكيف النسق أو توافقه. ففي نفس المقالة "البناء البيروقراطية والشخصية" رأى "ميرتون" أن بعض أوجه الإجراء البيروقراطي قد تكون معوقة وظيفياً، وخاصة لما تعمل على تشجيع السلوك الذي يمنع تحقيق الأهداف التنظيمية، فقد يدرّب البيروقراطيون على الاستجابة للقواعد والأحكام بصرامة. كما أن هناك سمة أخرى تميز مقال "ميرتون" تتمثل في ضيق نطاق تحليله وتأكيد فكرة المعوقات الوظيفية في التنظيم، وهي سمة جعلت من مقاله حلقة وصل تربط بين النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة في التنظيم، وهذا ما جعل من مقال "ميرتون" نقطة انطلاق لمجموعة من البحوث تسعى إلى استكمال النموذج المثالي الذي قدمه "ماكس فيبر" وصلاحيته امبريقياً، ورغم مساهم به إطار "ميرتون" من توضيح قضايا كثيرة إلا أنه ما زال يثير تساؤلات عديدة لم يقدم لها إجابات شافية ومرضية⁽¹⁾.

لقد رتب " ميرتون " على ذلك ثلاث نتائج:

الأولى: تشير إلى تناقص أو تضائل العلاقات الشخصية أو الخاصة، لأن التنظيم البيروقراطي في حد ذاته هو مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الوظائف أو الأدوار وذلك لأن الموظف يتفاعل مع الآخرين في التنظيم باعتباره ممثلاً لوضع اجتماعي يتضمن حقوق وواجبات. أما النتيجة الثانية: فتشير إلى زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييره. في حين تكون النتيجة الثالثة: مرتبطة بالنتيجتين السابقتين وتتمثل في استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات، من جهة أخرى فقد أكد "ميرتون" على أن التقليل من العلاقات الشخصية وزيادة استئماج القواعد والتقليل من البحث عن البدائل، يجعل بالإمكان التنبؤ بسلوك الأعضاء في التنظيم، ومن ثم يؤدي إلى زيادة تصلب وعدم مرونة سلوك المشتركين داخل التنظيم وفي نفس الوقت فإن انخفاض العلاقات الشخصية يسهل عملية "روح الفريق" أي زيادة تصور الأهداف كعنصر مشترك بين أعضاء الجماعة، ومثل هذا الإحساس بالاشتراك في الهدف والمصالح والشخصية، يزيد من نزوع أعضاء التنظيم إلى الدفاع عن بعضهم البعض ضد الضغوط الخارجية ويزيد بالتالي من الميل نحو السلوك الجامد وغير المرن⁽²⁾.

(1) راجع كعباش- مرجع سابق- ص ص 169 - 172.

(2) صالح بن نوار- مرجع سابق- ص 164.

ويخلص " ميرتون " إلى ثلاث نتائج من عدم مرونة سلوك الأعضاء وهي:

- أنه يعمل على تحقيق وإشباع الحاجات الأصلية للإنسان، كالحاجة إلى الإبقاء والمحافظة على النسق، ويتم إشباع الحاجات الأخرى من هذا النوع عن طريق تدعيم التوحيد داخل الجماعة.
- يزيد من قوة الدفاعية للعمل الفردي، فالمقولات البسيطة تنطبق على الحالات الفردية دون اعتبار للسمات الشخصية التي تتعرض للمواجهة من جانب المستويات العليا للتسلسل الرئاسي.
- وعلى العموم يمكن التأكيد انطلاقاً من دراساتها العميقة والموسعة لفكر " ميرتون " على أنه انطلق في دراسته للتنظيم من النموذج المثالي للبيروقراطية كما وضعه " ماكس فيبر ".
- فقد حاول " ميرتون " أن يوضح لنا الجانب الآخر للتنظيم البيروقراطي من الداخل، فإذا كان " فيبر " قد أكد على الجوانب الإيجابية للقواعد واللوائح الرسمية في التنظيم البيروقراطي، تلك اللوائح والقواعد التي تضمن ثبات واستقرار البناء التنظيمي والتنبؤ مقدماً بسلوك أعضائه، فإن " ميرتون " قد أوضح لنا الجوانب السلبية لهذه القواعد، وما يمكن أن يؤدي إليه ثبات سلوك الأعضاء من تصلب وجمود سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التعامل مع العملاء أو الزبائن.
- معنى آخر، فقد أكد " ميرتون " أن للقواعد والإجراءات البيروقراطية وظائف ظاهرة و أخرى كامنة، وأن " فيبر " قد أكد على تلك الظاهرة و أغفل الكامنة منها، لذلك حاول " ميرتون " الإسهام في توضيح الوظائف الداخلية أو الكامنة في تحليله للنظام البيروقراطي⁽¹⁾.

– المعوقات الوظيفية:

وأخيراً نجد " ميرتون " يحذر من الاهتمام الشديد بدراسة الجوانب الاستاتيكية في البناء الاجتماعي، وهو اهتمام أولاه بعض من ممثلي المدرسة الوظيفية، وفي هذا الصدد يستخدم " ميرتون " مفهوم المعوقات الوظيفية يشير إلى النتائج التي يمكن ملاحظتها والتي تحد من تكيف النسق أو توافقه، فالتفرقة العنصرية مثلاً قد تكون معوقاً وظيفياً في مجتمع يرفع شعار الحرية والمساواة ويوضح " ميرتون " أهمية هذا المفهوم يقول " إن مفهوم المعوقات الوظيفية بما يتضمنه من ضغط وتوتر على المستوى البنائي يمثل أداة تحليلية هامة لفهم ودراسة الديناميات والتغير⁽²⁾ .

إلا أن الضبط الذي سعى إليه " ميرتون " في التنظيم يؤدي إلى ثبات سلوك العاملين عن طريق السلطة المخولة للرئيس، والمؤهلات تحدد له السلطة الأمرة في تعيين درجة الوظيفية للعمال في تسلسل الرئاسي إلا أن " ميرتون " أغفل على أن الإدارة العليا هي الأمرة والناحية في التدرج الوظيفي للعاملين، بحيث أن المؤهلات العلمية هنا غير جديرة بالمستوى المطلوب وتصبح السلطة الممنوحة للإدارة العليا تعيق العلاقة القائمة بين الإدارة العليا والعاملين وهذا ما ينتج بالمعوقات الوظيفية.

(1) صالح بن نوار – مرجع سابق – ص ص 164-165.

(2) علي عبد الرزاق جليبي، وآخرون – نظرية علم الاجتماع الاتجاهات الحديثة و المعاصرة – دار المعرفة الجامعية، (ب، ط)، الأزاريطة/القاهرة، 1998، ص 89.

جوانب الاتفاق وجوانب الاختلاف للنظرية البنائية الوظيفية:

رغم إسهامات رواد الاتجاه البنائي الوظيفي في نظرية علم الاجتماع التنظيم، إلا أن التنظيم يدرس من منظور واسع وهذا بتأثير المدرسة الكلاسيكية مدرسة "فيبر"، ومن خلال ذلك هناك جوانب الاتفاق وجوانب الاختلاف، وتتمثل في مايلي:

أ- جوانب الاتفاق:

– ركز "فيليب سلزنيك"، على أهمية البناءات غير الرسمية في البناء الرسمي التنظيمي، لما لها من آثار ايجابية، مما يتطلب وجود نسق تعاوني بين مختلف بناءات التنظيم من أجل تحقيق التوازن الداخلي و الخارجي للسلوك، و"فيليب سلزنيك"، جاءت مساهمته مشابهة إلى حد كبير مساهمات "تالكوت بارسونز".

قدم "فيليب سلزنيك"، تحليلا نظريا يشبه إلى حد ما تحليلات "روبرت ميرتون" من حيث أنهما يشتركان في جعل النموذج المثالي للبيروقراطية عند "فيبر" موضوعا لتحليلاتهما النظرية في مجال علم اجتماع التنظيم.

– استند "تالكوت بارسونز" إلى رؤية نظرية مجردة، ففي حين ركز "ميرتون" على القواعد الرسمية و تداعياتها الوظيفية.

ب- جوانب الاختلاف:

إن هذا الإسهام الذي أضافه " ألفن جولدنر" تحديده لبعض الجوانب السلبية التي ظهرت على النموذج البيروقراطي لـ "فيبر"، ورغم محاولته اختبار القواعد التي ارتكز عليها هذا النموذج امبريقيا، إلا أن " ألفن جولدنر" في دراسته التي أجراها في "مصنع الجبس الأمريكي"، حيث حاول من خلالها اختبار أفكار "ميرتون" امبريقيا، وتوصل من تعديل النموذج المثالي للبيروقراطية، قد توصل إلى نتيجة أن القواعد البيروقراطية العقابية هي النمط الذي كان يسود المصنع، و أن كل من الرؤساء و المرووسين كانوا يستخدمون هذه القواعد لأهداف مختلفة، إذا يستخدمها الرؤساء بهدف العقاب، أما المرووسون يستخدمونها من أجل المساومة، بمعنى هذا النمط من القواعد البيروقراطية، كما قام "سلزنيك" بدراسة المنظمة أو السلطة سنة (1949) حيث اهتم "سلزنيك" بدراسة مسألة الديمقراطية في هذا التنظيم، افتراض وجود ضغوط بيروقراطية داخلية تؤثر على ثباته واستقراره وبالتالي توافقه مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية المحيطة به، فوجد في النهاية أن هناك ضغوطا فعلية يمارسها المجتمع المحلي على بناء التنظيم و أهدافه، وهذا ما يجعل (مرة أخرى) ربط العلاقات التنظيمية داخل المنظمات بالقيم والثقافة الاجتماعية السائدة داخل المجتمع المحلي من الضرورات النظرية في فهم وتطوير هذه المنظمات.

– وأن الإطار الذي قدمه "بارسونز" لدراسة التنظيم، يؤكد بصفة خاصة على مسألة التوازن والتكامل في التنظيم، وذلك بين الأنساق الفرعية بعضها بعض – الإدارة الوظيفية مثلا، تقسيم العمل بالمؤهلات الفردية – وبينها وبين النسق الاجتماعي العام – العلاقات الصناعية داخل التنظيم بالقيم السائدة في المجتمع – وكذا اهتمامه بالوسائل التي يمكنها تحقيق هذا التوازن⁽¹⁾.

(1) صالح بن نوار – مرجع سابق – ص 165.

ومهما تعددت الآراء والانتقادات التي وجهت إلى إسهامات "بارسونز" في تطور نظرية التنظيم، إلا أن الدارس لأفكاره لا يمكنه أن يغفل إثارته لمسألة البناء الثقافي في المجتمع وتأثيره على البناء الفرعية له ومنها مشكلة التنظيم، وهذا بالضبط ما نلمسه فيما ذهب إليه "فيليب سلزنيك" لما أكد من خلال نظريته "النظرة المؤسسية" على أهمية القيم والأعراف والتاريخ الطبيعي في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية في المنظمات.

ومن هنا أيضا ظهر منظور جديد في دراسة التنظيم، الذي أصبح يهتم بدراسة القيم والمعتقدات والمفاهيم والأفكار المشتركة السائدة بين العاملين في المنظمة، لأن المنظمات وفق هذا الاتجاه، هي كيانات اجتماعية تحرك سلوكها مجموعة من القيم والأفكار والمعتقدات، وتحدد الأهداف التنظيمية بناء عليها كما أنها تحدد كذلك وسائل تحقيق هذه الأهداف.

و مما يعبر عن اتجاه "سلزنيك" البنائي الوظيفي هو توضيحه لفكرة أن هناك نتائج وظيفية و أخرى غير وظيفية للتفويض، أي معوقات وظيفية، و عالج هذه الأخيرة بصفة مغايرة عن ما ذهب إليه "ميرتون"، فأوضح النتائج المترتبة عن المعوقات الوظيفية و كشف عن معالجة لهذه المعوقات وإشراك الأطراف الجماعية في عملية اتخاذ القرار.

وعلى العموم يمكن التأكد - انطلاقا من دراسة العميقة والموسعة لفكر "ميرتون" على أنه انطلق في دراسته للتنظيم من النموذج المثالي للبيروقراطية كما وضعه "ماكس فيبر" فقد حاول "ميرتون" أن يوضح الجانب الآخر للتنظيم البيروقراطي من الداخل، فان كان "فيبر" قد أكد على الجوانب الايجابية للقواعد واللوائح الرسمية في التنظيم البيروقراطي، تلك اللوائح والقواعد التي تضمن ثبات واستقرار البناء التنظيمي والتنبؤ مقدما بسلوك أعضائه، فان "ميرتون" قد أوضح الجوانب السلبية لهذه القواعد وما يمكن أن يؤدي إليه ثبات سلوك الأعضاء من تصلب وجمود سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التعامل مع العملاء أو الزبائن مما يسهم بـ (المعوقات الوظيفية).

بمعنى آخر، فقد أكد "ميرتون" أن للقواعد والإجراءات البيروقراطية وظائف ظاهرة وأخرى كامنة وأن "فيبر" قد أكد على تلك الظاهرة وأغفل الكامنة منها، لذلك حاول "ميرتون" الإسهام في توضيح الوظائف الداخلية أو الكامنة في تحليله للنظام البيروقراطي .

الانتقادات التي وجهت للاتجاه البنائي الوظيفي في نظرية التنظيم:

فقد تعرضت لهذه النظريات البنائية الوظيفية بعض من الانتقادات منها، مايلي:

إن نظرية التنظيم لـ "جولدنر"، كونه لم يهتم كثيرا بمسألة التساند الوظيفي بين مختلف أجزاء التنظيم كاهتمامه بمشكلة الصراع، وهذا عندما اعتبر أن التنظيم قد يمثل نسقا من القوى المتصارعة، ويظهر ذلك في التعارض القائم بين مصالح جماعات العمل ومصالح جماعات المجتمع الأكبر أو قوة العمل أو ما يعرف بأصحاب العمل، أو التعارض بين المصالح الإدارية المتباينة (1).

و أن "جولدنر" قد كشف عن الخط الذي وقع فيه "فيبر"، هذا الأخير الذي لم يميز بين القواعد القانونية التي تفرضها السلطة وبين القواعد التي يتم الموافقة عليها بين (الرئيس و المرووس).

(1) صالح بن نوار - مرجع سابق - ص ص 169 - 171.

و يبين "سلزنيك" أن التفاعل الأفراد كجماعة من أجل تحقيق الأهداف وحل المشكلات التي يواجهونها في المنظمة، و تظهر ما يسمى بـ "الجماعات غير الرسمية"، هي أنساق ضبط غير رسمية تسهم في انجاز الأهداف التنظيمية الرسمية في المنظمة.

و أن "بارسونز" متأثر بالاتجاهات النظرية الكلاسيكية التي نادى بها "ماكس فيبر" وانه في نفس الوقت يعكس موقفا محافظا يدافع فيه عن الثقافة والقيم السائدة في عصره وهذا يعني انه لا يعترف بالتغير وخاصة التغير الجذري وهذا يمثل صعوبة لان التنظيمات الاجتماعية وخاصة في المجتمعات الجديدة النامية ستواجه صراعات وتغيرات.

وهذا أمر طبيعي من وجهة نظر السيد الحسيني – طالما أن "بارسونز" قد سعى منذ البداية إلى تفسير بقاء الأنساق الاجتماعية واستمرارها، ولقد أدى هذا التأكيد إلى إغفال بعدي التغير والصراع في التنظيم حيث تمت معالجتها بالطريقة التي تتسق مع تأكيد المظاهر التكاملية، ولهذا نجد "بارسونز" يميز بين نوعين من التحليل:

- * الأول هو تحليل التوازن كما يبدو في النسق.
- * الثاني تحليل التغير البنائي الذي يذهب إلى أبعد من ذلك، حيث يسعى إلى دراسة التغير من خلال منظور التوازن، وفي هذه التفرقة أوضح "بارسونز" أن هناك مصدرين للتغير في التنظيم⁽¹⁾.

انطلاقا من هذا يوضح "ميرتون" أن الصراع على السلطة و التسلسل الإداري، تظهر الحاجة إلى جماعات غير رسمية ثانوية تكون مهمتها تنظيم العلاقات الاجتماعية و تهتم بشؤون الأفراد، ومدى أهمية جماعات العمل غير الرسمية و مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية.

- ✓ بعض أفكار "ميرتون" ليست جديدة فقد ناقشها قبله "روبرت ميشيلز".
- ✓ أفكار "ميرتون" تربط بين النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة في التنظيم.
- ✓ لم توضح نظرية "ميرتون" أسباب تمسك الأفراد بالنموذج الآلي بالرغم ما يؤدي إليه من نتائج غير مرغوبة كما انه لم يوضح الأسباب التي تجعله ساكنا في حالة تمسك الأفراد به.

(1) صالح بن نوار – مرجع سابق – ص 160.

المبحث الثاني: معوقات الدورات التكوينية في المناصب النوعية

تعد وظيفة التكوين من أهم مقومات التي تعتمد عليها المنظمات في بناء جهاز قادر في المستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإدارية، التي ترتبط مباشرة بالفرد وهو المحرك الأساسي في الإدارة، إلا أن هنالك معوقات تتعلق بإدارة تدريب الموظفين داخل أي منظمة سواء، كانت أسباب تتعلق بالإدارة من جهة، أو أسباب تتعلق بالمتدربين من جهة أخرى.

1- برامج التكوين ومناهجها:

بصرف النظر عن الوظائف التي لا تختلف برامج التكوين فيه اختلافا جوهريا عن البرامج التقنية التي لا تختلف برامج التكوين فيها اختلافا جوهريا عن البرامج الأكاديمية فإن الوظائف الإدارية تخضع إلى مقتضيات تسييري تتطلب من ممارستها معارف ومهارات وسلوكيات، لا ترتبط بمادة واحدة بل مواد متعددة قلما نجدها، لاسيما بالنسبة للوظائف القيادية ولذا أصبح لزاما على الجهات المختصة أن تدمج عامل المهنية في تصور البرامج الخاصة بالوظيفة العمومية وأن توفق بين:

* التقنيات المرتبطة بالتسيير الإداري والمناجمنت بصفة عامة كالحاسبة والإحصائيات والإعلام الآلي والعلاقات العمومية والاتصال والمسار، وبالإضافة إلى هذه المجموعات الثلاث أصبح كذلك من المسلمات ضرورة إكساب المترشحين للوظيفة العمومية الصفات المرتبطة بأخلاقيات المهنة وبطبيعة الوظائف والمسؤوليات التي قد تناط بهم كممثلين للدولة ومؤسساتها، ولم يكن الوضع على هذا النحو في كل البلدان.

– النظام المعمول به في الجزائر:

احتلت سياسة التكوين في ميدان الوظيفة العمومية مركز الصدارة ضمن اهتمامات السلطات العمومية غداة الاستقلال في جويلية 1962 فبعد استحالة مؤقتة بإمكانيات التعاون التقني المتوفرة في إطار الاتفاقات الثنائية مع بعض البلدان الأجنبية لتكوين الدفعات الأولى من الموظفين، شرعت الدولة في إنشاء شبكة من المدارس التطبيقية كلفتها بإعداد المترشحين للوظيفة العمومية في مختلف التخصصات الإدارية والتقنية وبتحسين مستوى الموظفين ورسكلتهم ويدخل في هذا الإطار على سبيل المثال إنشاء:

* المدرسة الوطنية للإدارة في جوان 1964.

* مراكز التكوين الإداري على مستوى 31 ولاية بين 1966 و1975.

* مراكز التكوين في الميدان الشبه الطبي وغيرها.

– الأسس القانونية لنظام التكوين والأبعاد المرتبطة به:

تكرس هذا الجهد الأولى الاستعجالي من الناحية القانونية باعتبار التكوين كعنصر من العناصر التي يترتب إدماجها في سياسة الوظيفة العمومية، وقد نصت بهذا الصدد أحكام المادة 22 من أمر 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 على مايلي: "على الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية أن تتخذ الإجراءات الضرورية قصد التكفل بتكوين المترشحين للوظيفة العمومية وكذا تحسين الموظفين وترقيتهم" (1).

(1) هاشمي خرفي - مرجع سابق - ص ص 148 - 152.

انطلاقاً من خصوصيات نظام المسار المهني ومن البعد التطوري للوظائف فإن هذا الإدماج يقضي بالدرجة الثانية بالطابع المتواصل للتكوين ذلك أنه لا يستهدف تمكين الإدارة من الاستجابة لحاجيات التسيير القريبة الأمد فحسب، ولكن أيضاً الاستعداد لسد الحاجيات المستقبلية التي يقتضيها المسار المهني في حدا ذاته والتحويلات المتصلة بمهن الغد وضرورة تقيسها مع التقدم العلمي والتكنولوجي⁽¹⁾. ويستخلص من المدلولين السابقين أن هذا الإدماج يضيف على المهمة التكوين صفة عمل استثماري ينبغي أن نتعامل معها كأية عملية استثمارية لا من حيث أبعادها الإنتاجية فحسب ولكن أيضاً من حيث أبعادها البيداغوجية والعملية والتسييرية والمالية.

2- ضعف تصميم البرامج التدريبية:

إن نقص المعلومات أساس النجاح لكل منظمة وكلما كانت المعلومات صحيحة وواضحة وواقعية كلما زادت فرص النجاح أمام المنظمة أي كان نوعها (خدمية/إنتاجية) وتعاني كثير من المنظمات في الدول النامية من نقص المعلومات الخاصة، باحتياجات السوق وبالتالي يؤدي ذلك إلى وضع خطط غير فاعلة مما ينجم عن ذلك خسارة هذه المنظمات وتأثيرها السيئ على الأحوال الاقتصادية والاجتماعية بالبيئة الاجتماعية، وهناك الكثير من المعوقات لعدم استفادة العاملين من إجراء الدورات التدريبية، في المنظمة وتتمثل فيما يلي:

أ- ضعف الجهاز الإداري بالمنظمة:

من الملاحظ أن الجهاز الإداري عليه العبء الأكبر في نجاح المنظمة أو فشلها وفي المنظمات يؤدي عدم التدريب المستمر للعاملين و نقص التمويل المناسب للبرامج التدريبية بالإضافة إلى عدم توفر الوقت والجهد وكثرة الأعباء والمسؤوليات لدى المسؤولين كل ذلك يؤدي إلى عدم توفر الوقت المناسب للقيام بمهام التخطيط، ووضع الاستراتيجيات، وبتطوُّر الجهاز الإداري في أداء الخدمات الإدارية، والاحتياط الزائد، وعدم المرونة، والفساد الإداري، والمحسوبية، مما تكون معنويات الجهاز الإداري منخفضة للغاية لشعورهم بأنهم يحصلون على دخول أقل من قدراتهم وبتالي ممارسة العمل بصورة روتينية خالية من الابتكار والتجديد، وبتالي فالمشاكل ذات طبيعة إدارية، تعتبر من المشكلات التي تنجم عن المنظمة من بينها نقص المعلومات، ضعف الجهاز الإداري كل هذه المشكلات تؤثر بالسلب على العاملين في المنظمة مما يخلق لهم انخفاض في قدراتهم وطموحاتهم الشخصية في توليهم المراكز الإدارية العليا⁽²⁾.

إن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين العاملين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم لترقيتهم للوظائف الإدارية العليا وهو ارتقاءهم بالجانب الإداري، إلا أن عدم استفادة العاملين من الدورة التدريبية يعتبر فشلاً لهم مما يؤثر سلباً في حياتهم المهنية المستقبلية، وهنا الدورة التدريبية تكون قد أخفقت هي الأخرى في تنمية مهارات جديدة للعاملين وبالأخص الفئة النسوية من العاملات.

(1) هاشمي خرفي- مرجع سابق- ص 153.

(2) رشاد أحمد عبد اللطيف-إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية-المكتبة الجامعية،(ب،ط)، الأزيطة /الإسكندرية، 2000، ص ص 215- 218.

– بطء حركات التشريعات القانونية:

إن بطء في حركة التشريعات القانونية وذلك بالمقارنة مع التغيرات المجتمعية الحديثة والتطور الإداري الذي يستلزم معه السرعة وإصدار التشريعات القانونية مسائرا للأوضاع الإدارية المجتمعية على سبيل المثال تحديث الإدارة، الثورة الإدارية، إلا أن هناك معوقات تنظيمية تتمثل، فيما يلي:

* في عدم تطبيق البرامج التنموية الإدارية لإحداث تغيرات في سلوك المتدربين في الوقت الذي لم يراعي فيه مواكبة هذه البرامج التنموية الإدارية بتهيئة الواقع التطبيقي لاستقبال المهارات الجديدة، وبهذا تحدث الفجوة بين البرامج الإدارية وبين الواقع التطبيقي لهذا البرامج المؤسسات المختلفة في نطاق مجالات المجتمع المتعددة.

* تعقد الإجراءات الإدارية وإغراقها في الروتين وبطء اتخاذ القرارات أو تناقضها أو عدم حسنها نتيجة تردد القيادات الإدارية إلى جانب سيطرة العوامل الشخصية على علاقات العمل الرسمية ومحابة الأقارب وعدم الإخلاص أو الأمانة مع ضعف الإشراف والتوجيه، كل هذا يؤدي إلى تدهور وتخلف الأجهزة الإدارية مما يعوق حركتها نحو التغير وقيادة عمليات الإدارية.

* صعوبات يجدها المخطط الإداري عند اتخاذ القرار نتيجة قصور المعلومات وعدم توافرها بشكل متجدد عن مكونات البناء الإداري للمنظمة وعن العاملين وأوضاعهم وكذلك عن الأساليب والإجراءات المتبعة.

* عدم متابعة وقياس أثار نتائج برامج التنمية الإدارية على مختلف جوانب الأداء الإداري مما يجعل تقويم سياسة البرامج التدريبية أمرا صعبا وتقع مسؤولية ذلك على الجهات القائمة بالتدريب والجهات المستقبلية له، والتي لا تبذل أي جهد أو محاولة في معرفة ما حققته البرامج التدريبية في مجال تحسين أساليب الأداء الإداري.

* إن محاولات التطوير الإدارية لتحسين مستوى الأداء في نطاق المنظمات المختلفة لا يتم إلا تحت ضغط تفاقم المشكلات وليس من الضرورة لمقتضيات تحسين مسار العمل بصورة دائمة.

* غياب المعلومات وعدم توافرها بشكل متجدد عن الموارد البشرية سواء عن تاريخهم أو وضعهم الحالي أو ما يجب التخطيط له مستقبلا من برامج تدريبية في مجال تحسين أساليب الأداء الإداري.

* تعدد التشريعات والقوانين وتعدد الإضافات والتعديلات مما يجعل التطور التشريعي بطيء وتقليدي مما أوجد عيوباً تشريعية وتنظيمية ومالية.

* عدم إعداد الخطط بأسلوب علمي يجمع بين الواقع التطبيقي والمادة النظرية وكذلك بالنسبة لبقية عمليات أو مراحل التخطيط وهي تنفيذ الخطة وتقييم الخطة والمتدربين والمدرسين وكذلك عدم المتابعة الجيدة للمتدربين بأسلوب علمي مقنن.

* النقص في القيادة والكفاءات البشرية اللازمة والمعدة لوضع وتنفيذ ومتابعة وتقويم البرامج التدريبية والمتدربين والمدرسين.

* تعقد الإجراءات الروتينية في الاعتمادات المالية الخاصة بالبرامج التدريبية وبطء اتخاذ القرارات بشأنها أو تناقضها مع ضعف الإشراف والتوجيه والتي تغلب عليه المصلحة الخاصة، وإحباط القيادات الإدارية الابتكارية والإبداعية مع عدم استقرار العاملين مما يؤدي إلى عدم توافر المستويات السليمة أو الجديدة في الخبرات (1).

(1) محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة إدارة – الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية – المكتب الجامعي الحديث، ط3، القاهرة/ مصر، 2001، ص ص 47 - 50.

- * غموض الأهداف وعدم تجدها وتناقصها في بعض الأحيان وغياب الأهداف الواضحة المحددة مما يؤدي إلى ضعف مستوى غالبية العاملين بالمنظمة، مما يدعو الحاجة إلى تزويدهم بدراسات خاصة بالتدريب، من الملاحظ يوجد خطة تدريبية قليلة في العديد من المنظمات، وإن كانت موجودة في الغالب تكون تقليدية ولا تأخذ بالاعتبار الحاجة الفعلية.
- * غياب الخطوات الأساسية في تقييم وتحليل البرامج التدريبية وعدم وضوح النظم والوسائل والأساليب العلمية مع غياب المؤشرات والعمليات التخطيطية.
- * وجود مقاومة من قبل بعض القيادات العليا في اتجاه التطوير في البرامج والأهداف وأداء وتحسين العمل (1).

3- المعوقات الفنية والمادية:

أ- المعوقات الفنية:

- إن انعقاد منتدى حول التنمية الاجتماعية في عام 1977، قدم مجلس الصحة والرعاية لمناقشة تعريف أولي في عملهم، والعديد من المنظمات الإقليمية واعتمدوا على هذا التعريف على استنادهم الفكرة الأساسية على أن تقاسم الرؤى في: القيم المرتبطة في التطورات الاجتماعية والتنظيمية، مما تتطلب المشاركة في عملية صنع القرار اتصالات جيدة، كلما فتحت قنوات الاتصال أكثر مما يجعل مشاركة الموظفين في إدارة المنظمة.
- ويتيح فرص الحصول العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار الإداري، مما يظهرون انجازاتهم أو إخفاقاتهم في العمل، وعلى العاملين إظهار اهتمام في ما يفعلون في العمل وتحقيق الولاء التنظيمي من جهة أخرى.
- وعلى الرئيس المنظمة القيام بهذه الخطوات:

- * إعداد اجتماعات إدارية منتظمة، من خلال إعداد دورات استثنائية تسمح (وتشجع) مساهمات العاملين.
- * زيادة مشاركة العاملين في دورات التدريبية، وترتيب جلسات المراجعات السنوية للحصول على مساهمات العاملين لعمل خطط العمل السنوية.
- واتفق أعضاء "كيبك" لشبكة التنمية الاجتماعية على عدد من القيم عموماً في العمل في مجال التنمية الاجتماعية والقيم التي يمكن أن تكون مشتركة من قبل المنظمات في مجال التنمية الاجتماعية، وتتمثل هذه القيم في، العدالة الاجتماعية، المساواة بين الجنسين (رجال ونساء)، المساعدة المتبادلة والتضامن بما في ذلك مفهوم المسؤولية المشتركة، احترام حقوق وحريات الأفراد (2).

(1) محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة- مرجع سابق- ص50.

(2) Marielle Tremblay- Le développement social, un enjeu pour l'économie sociale- presses de l'université du Québec ,Canada,2006, p: 333.

- * عدم التوسع العشوائي في الإدارات الفنية دون الإعداد الصحيح وتوفير متطلبات الورش التطبيقية التي تلائم المتطلبات والاحتياجات الآنية والمستقبلية بسوق العمل من العمال المهرة والمدربة.
- * لم يكن هناك اهتمام بإعداد وتدريب الإداريين والمشرفين في التعليم الفني للارتقاء بمستوياتهم الوظيفية والإدارية لضمان الكفاءة والجودة الإدارية والإشرافية بجانب الدورات التنشيطية للموظفين الفنيين للوقوف على المستجدات المستحدثة في التكنولوجيا.
- * التجهيزات ومعدات الورش والآليات التي تستجلب من الخارج وبالعملات الصعبة، التعامل مع هذه المعدات والآليات والأجهزة بدون دراسة وتدريب عليها والخبرة في التركيب أو التشغيل أو الصيانات الدورية.
- * نقص الاهتمام بتدريب العاملين في المصالح التنظيمية والمنظمات تدريباً ميدانياً أثر على المستويات الإدارية.
- * توحيد الشهادة الأكاديمية والفنية وكثرة المواد النظرية التي تدرس بنسبة 9% نظري و 40% عملي الأمر الذي أضعف جانب التدريب العملي وبالتالي أضعف المخرجات.
- * ضعف الدور الاتحادات المهنية ومنظمات المجتمع المدني في المشاركة الفنية والتقنية بالإضافة إلى غياب الجانب الإعلامي⁽¹⁾.

ومن هنا تبين أن المعوقات الفنية، تعتبر من المعوقات التي تشمل كل، من بطء نصوص والقوانين المتعلقة بتطوير الإدارة، و بطء اتخاذ القرارات الإدارية و إحباط القيادات الإدارية، ونقص التدريب كل هذه المتغيرات تقف عائقاً أمام تحقيق أهداف الفنية للمنظمة.

(1) أميرة محمد علي أحمد حسن- دور التخطيط الإستراتيجي لتطوير التعليم الفني والتقني في السودان- جامعة البلقاء التطبيقية مؤتمر تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع الخاص، عمان 25-28 مارس 2012، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عمان، 2012، ص ص 14- 15.

ب- المعوقات المادية:

إن قلة الميزانية المالية المرصودة للتدريب في العديد من المنظمات، وفي الغالب قد لا يتم إنفاقها على التدريب، وفي آخر السنة المالية لا يتم صرفها على برامج تدريبية بل تصرف على نشاطات ليس لها علاقة ببرامج تدريبية، ومن خلال ذلك يتبين صعوبات التدريب، مايلي:

صعوبات وضع خطة التدريب:

- * عدم توفير البيانات والإحصائيات اللازمة لتقدير الاحتياجات والإمكانات التدريبية.
- * القصور في إمكانات التدريب ضعف الأجهزة المسؤولة عن عملية التدريب وعدم استقرارها.
- * نقص المعدات والورش والمعامل ووسائل الإيضاح ومساعدات التدريب.
- * نقص أعداد هيئات التدريب.
- * نقص الوعي التدريبي بين بعض القيادات في الوحدات الاقتصادية والخدمية.

معوقات عقود التدريب:

إن أغلب الخبراء الذين يوفدهم المورد لا يلمون بالظروف المحلية التي سينشأ فيها المشروع موضوع التعاقد، وفي النهاية كثرة المعوقات تؤدي إلى فرار العلمي المؤهل إلى الدول الصناعية، وتشير الدراسات التي قامت بها الأمم المتحدة أنه لو تم تقييم الفوائد التي تحصل عليها تلك الدول المتقدمة من هجرة الأدمغة إليها من الدول النامية تقيماً مالياً لبلغت الأرقام ملايين الدولارات، فهي تستفيد من ثلاثة زوايا:

- * **الأولى:** عدم تحملها القيمة الاستثمارية لتهيئة الكادر المتخصص.
- * **الثانية:** ما يضيفه هذا الكادر من قيمة مضافة في مختلف فروع الأنشطة الاقتصادية والخدمية.
- * **الثالثة:** هي الموارد المالية التي تحصل عليها حكومات الدول المتقدمة من ضرائب الدخل المفروضة على دخول المهاجرين إليها من الكفاءات.
- * سوء استخدام الأنظمة الإدارية القائمة.
- * المشاكل المادية وصعوبة توفير التمويل بالإضافة إلى القيود المادية (1).

ومن الملاحظ أن المعوقات المادية منحصرة في إطار التنظيمي تشمل مايلي، نقص السيولة المادية للإجراء دورات تدريبية لكل من العاملين، الديون المتراكمة من طرف المنظمة كل هذه المتغيرات تمثل قيود مادية تؤثر على عدم استفادة العاملين من دورات تدريبية، مما ينعكس بالسلب على عدم استفادة المرأة العاملة من الدورات التدريبية.

(1) ثابت عادل - **الإدارة المعاصرة** - دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان / الأردن، 2008، ص ص 151-152.

المبحث الثالث: معوقات تفويض السلطة في المناصب النوعية

إن التطور الذي صاحب المنظمة قد وضع عليها الالتزامات بحيث أصبح الرئيس الإداري يقوم بأعمال كثيرة وأصبح مسؤول عن الأمور التي تتم داخل الإدارة، وظهور هذه الأعباء ظهرت فكرة تفويض السلطة مما تخفف عبء العمل الإداري عن الرئيس، فيقوم هذا الرئيس بنقل جزء من اختصاصه في مسألة إدارية معينة إلى أحد مرؤوسيه التابعين له، وعادة لا يمنح التفويض إلا المرؤوسين في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس باتخاذ القرارات الإدارية، الأمر الذي ينعكس على دونية المرأة وإبعادها في تولي مناصب المسؤولية في المنظمة.

1- السلطة والمسؤولية:

– **السلطة الإدارية:** يمكن تعريف السلطة بأنها الحق القانوني للمدير في إصدار الأوامر والتعليمات والقرارات وإلزام المرؤوسين بطاعتها وتنفيذها، وهنا يجب الإشارة إلى أن السلطة لا تعني استعمال القوة مع المرؤوسين لإجبارهم على انجاز الأعمال، فهناك حدودا وقيودا لاستخدام السلطة، وإنما المقصود هنا هو التأثير على المرؤوسين لإلزامهم بما يطلب منهم تنفيذه في حدود اللوائح والجزاءات التي يمكن استخدامها في حالات رفض المرؤوس الامتثال للقوانين واللوائح المنظمة للعمل، والسلطة في المنظمة ليست حقا مكتسبا، بل للمدير الذي فوض جزءا من سلطاته للمرؤوس أن يسترد أو يسحب هذه السلطة منه إذا أساء أو استخدامها لمصالحه الشخصية أو بما يتعارض بأي وجه مع أهداف المنظمة، حتى المدير العام من الممكن لمجلس الإدارة أن يسحب السلطة المفوضة له ومساءلته.

مصادر السلطة الإدارية:

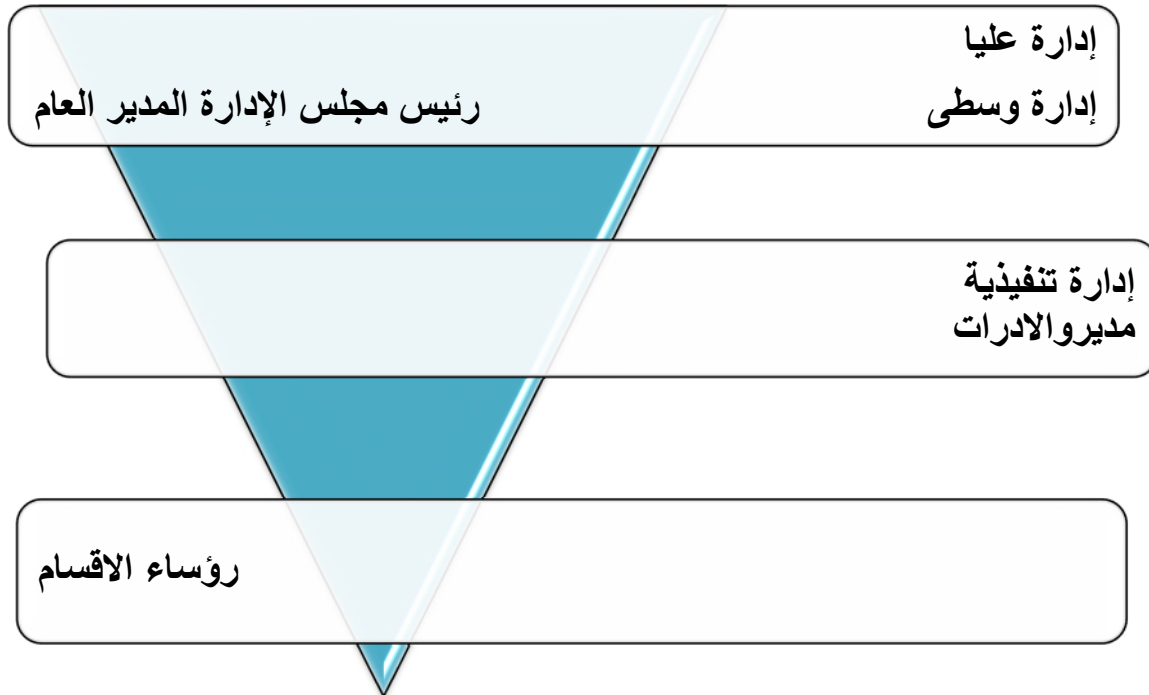
يوجد مصدران رئيسيان للسلطة هما:

* **السلطة الرسمية:** وهي التي يستمدّها الإداري من القوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المنظمة أي من خلال شغله لوظيفته.

* **السلطة غير الرسمية:** وهي التي يستمدّها الإداري من خلال السمات الشخصية، التي يتحلّى بها مثل قوة الشخصية، المعاملة الحسنة لمرؤوسيه، إشراكه لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات، إشعار مرؤوسيه بالانجاز، الدفاع عن المرؤوسين من خلال سعيه لتحصيل حقوقهم... الخ، هذه الأشياء ترفع من درجة الثقة مابين صاحب السلطة (المدير) والمرؤوسين، وتجعلهم ينفذون ما يطلبه منهم عن الرغبة وطيبة خاطر، وهذا ما أسماه "شستر برنارد" "بقبول السلطة" وقد أكدت الدراسات اللاحقة "هلي" أن المدير الناجح هو الذي لا يعتمد في قيادته على السلطة الرسمية فقط، بل عليه الاعتماد أكثر على السلطة المستمدة من المرؤوسين، فالسلطة الرسمية يمكن سحبها، أما السلطة (غير الرسمية) فمن الصعب جدا افتقادها إلا إذا أساء المدير لمرؤوسيه.

– **نطاق السلطة الرسمية:** يرتبط ضيق أو اتساع السلطة الإدارية المفوضة للمدير بموقعه في المستوى الإداري في التنظيم، ويكون نطاق السلطة كبيرا واسعا في قمة الهرم التنظيمي، ويقل تدريجيا كلما اتجهنا نحو المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ويوضح الشكل كيف يتدرج نطاق السلطة من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى (1).

(1) علي عباس- أساسيات علم الإدارة - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان/ الأردن، 2007، ص ص 141-143.



الشكل (08): يمثل (1) " تدرج نطاق السلطة الإدارية "

(1) علي عباس - مرجع سابق - ص 143.

2- تفويض السلطة:

ويقصد بتفويض السلطة الإدارية، توزيع حق اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ضمن نطاق يحدد مداه المدير العام حسب مستويات الإدارة، وتفويض السلطة ضروري لأنه يساعد المدراء ورؤساء الأقسام على انجاز مهامهم، ولا يمكن تركيز السلطة بكاملها في يد شخص المدير العام، فإذا طلب المدير من أحد العاملين أن ينجز مهمة ينجز مهمة معينة فعليه أن يزوده بجزء من السلطة (السلطة الكافية) لتمكينه من أداء مهمته، إن تفويض المدير لرئيس القسم بجزء من سلطاته، لا يعني أن المدير تخلي عن السلطة بل يمكنه سحبها في أي وقت يشاء "استرجاع السلطة" ويحدث هذا الاسترجاع في الحالات التي يتأكد فيها المدير بأن من فوضت له السلطة غير كفؤ أو أساء استخدامها، أو خرج عن نطاق صلاحياته، أو استغلها لمصالحه الشخصية، فالمدير الذي فوض جزءا من سلطاته للرئيس لا يعفيه من المسؤولية المترتبة عن أخطاء من فوضت له السلطة، ولتجنب حدوث أخطاء يجب على المدير أن يأخذ في الحسبان المبادئ الأساسية قبل تفويض جزء من سلطاته الإدارية للآخرين، وهذه المبادئ أهمها مايلي:

- * أن يكون التفويض كتابيا، يوضح فيه كل من، ماهي المهام التي فوض المروءوس بتنفيذها، وهل هذا التفويض دائم أم ينتهي بانتهاء تلك المهام، وان لا يكون التفويض شفهيًا.
- * أن يقوم المروءوس بالتنسيق مع المدير الذي فوضه لأن المروءوس مسئول أمام رئيسه.
- * أن يكون نطاق التفويض ملائما وكافيا لانجاز المهمة.
- * تحديد المهام والواجبات التي يريد المدير من المروءوس أن ينفذها بتفويض منه.

– فوائد تفويض السلطة الإدارية:

- * السرعة في اتخاذ القرار وتصريف الأمور خاصة بالنسبة للأعمال اليومية المتكررة بصورة مستمرة.
- * تخفيف عبء العمل عن كاهل الرؤساء.
- * تدريب المروءوسين على تحمل المسؤولية وإجبارهم على استخدام كفاءتهم وأفكارهم لإثراء العمل وتطويره.
- * يكشف تفويض السلطة عن الأشخاص ذوي المواهب، والأكفاء تمهيدا لترقيتهم إلى مناصب أعلى في المستقبل.

– **المسؤولية:** المسؤولية هي تعهد المروءوس والتزامه بتنفيذ الواجبات والأعمال التي توكل إليه من جهة أعلى، وبالتالي فهي نتيجة طبيعية للسلطة، والمسؤولية تنشأ من طبيعة العلاقة التنظيمية بين الرئيس والمروءوس باعتبارها علاقة تعاقدية يلتزم بها المروءوس بأداء ما يطلب منه رئيسه في حدود واجبات الوظيفة مقابل تعويض مادي (أجر) ومعنوي يحصل عليه، وفي إطار هذا المفهوم تنشأ "المحاسبة الإدارية" ويقصد بالمحاسبة الإدارية، مساءلة المروءوس إذا أخل بمسؤولياته، ونتج عن ذلك ضرر على المنظمة عندئذ يوجه له العقاب المنصوص عليه في قوانين ولوائح العمل بالمنظمة، وفي هذا المجال، فالمسؤولية لا تفوض فكل شخص مسؤول عن أعماله وأخطائه وبالتالي فهي عكس السلطة، حيث تطفو من الأسفل إلى الأعلى داخل الهيكل التنظيمي، وتكبر المسؤولية كلما اتجهنا بالمستويات الإدارية إلى أعلى فالمسؤول الأول مثلا هو المدير العام، ويمكن لمجلس الإدارة مساءلته عن أخطائه وهذا يحقق مقولة أن السلطة يجب أن تكون على قدر المسؤولية⁽¹⁾.

(1) علي عباس- مرجع سابق- ص ص 144- 148.

– نطاق التفويض:

فالتفويض يتحقق عندما يعهد ويفوضه سلطته في اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه الواجبات على أكمل وجه، ويمكنه استرداد هذه السلطة ويعني ذلك أن تظل مسؤولية الرئيس قائمة أمام رؤسائه عن الاختصاصات والمهام الموكلة إليه، سيادة البيروقراطية في المنظمات تعوق نجاح العمال لأن بطبيعتها تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات، وتدفع السلطة والأمر من أعلى أسفل ووجود العديد من القواعد الحاكمة التي تحددها ما يفعل وما لا يفعل وتؤدي إلى اعتماد المرؤوسين بصورة كلية على رؤسائهم⁽¹⁾.

وفيما يتعلق تحديد مسؤولية العاملين في المنظمة:

تشمل هذه العوامل الإدارية من بينها السلطة والمسؤولية، وباعتبار السلطة سوءا كانت رسمية وغير رسمية تؤثر على الثقة بين المدير والمرؤوسين وبالتالي فإنها تشكل إحدى العوامل المؤثرة على المرؤوسين في السلم الهرمي التي تنبثق منه إدارة عليا قمة الهرم وإدارة وسطى تمثل مديرو الإدارات، إدارة تنفيذية تمثل رؤساء الأقسام كلما كان هناك عدم اتساع السلطة في مختلف إدارات يؤدي إلى غموض في الأهداف الإدارية التنظيمية، أما إذا كانت السلطة غير مفوضة إلى المرؤوسين تشكل عائق أمامه فيؤدي إلى عدم استقرار الوظيفي والولاء التنظيمي للمنظمة، وعدم تنسيق بين المدير والمرؤوسين كل هذه المتغيرات تشكل عوائق أمام العاملين في إعطائها فرصة لاتخاذ قرارات إدارية عليا.

وجب متابعة وقائع تتعلق بأداء واجبات العاملين وفقا لمبدأ تحديد مسؤولية السلطة المخولة في الإدارة، وتفوض السلطة وفقا للمسؤولية، وهي التي تفوض للعاملين وفقا للمسؤوليات المخولة في التنظيم الإداري ومن المنظور التنظيمي، وتعتبر الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية. ورغم قيامهم بالمهام الإدارية إلا أن العاملين يتعرضون لضغوطات والمشكلات في الحياة العملية، سواء من المدراء، أو الزملاء مقر العمل، لذلك لا بد من محاولة التعامل بأريحية وتجنب الوقوع في المشاكل التي تحول بينهم وبين الانسجام في العمل، لأن بيئة العمل السليمة تكفل إنجاز العمل، وإتقان أكبر للعمل، واكتساب احترام الجميع من العاملين وتجنب حصول الصراع بينهم⁽²⁾.

(1) طارق طه – التنظيم، النظرية – الهياكل – التطبيقات – دار الفكر الجامعي، (ب، ط)، الأزاريطة/ الإسكندرية، 2006، ص ص 182- 183.

(2) Jean- Marie AUBY – DROIT PUBLIC: "théorie générale de l'état, et droit constitutionnel, droit administratif" – 2^{ème} édition, Ed. Economica, 1989, p :489 .

إن تطورات الحاصلة في العمل، ينشأ العمل الجماعي من خلال الانتماء إلى مجموعة العمال، إلا أنهم يختلفون في التخصص والراتب حسب كل وظيفية، وإن مصطلح تقسيم العمل الذي به يتم تخصيص الوظائف، حيث يقسم المدير النشاط الخاصة بالمنظمة إلى وظائف محددة لديها نشاطات محددة، ويكون تقسيم العمل إلى وظائف متخصصة، ومن الأسباب الخاصة بإنشاء المنظمات هو تطور المجتمعات، مما أصبح مجتمعات صناعية ومتحضرة أكثر، وقد تجرى عملية تقسيم العمل بالمنظمة على النحو التالي:

– **التسلسل الوظيفي للعمل:** مثل، تقسم أحيانا مصانع التصنيع العمل إلى عملية التجميع وبالتالي سوف يكون على العاملين أعمال معينة تتعلق بوظيفية معينة وعليه يتم تسمية التقسيم الخاصة بالعمل بمصطلح التخصص الأفقي.

– **المستوى الرأسي:** بحيث يوجد لكل منظمة "سلم هرمي" تسلسل للسلطة من مستوى الأقل مرتبة إلى المدير الأعلى مرتبة، ومن النتائج المترتبة على تقسيم العمل بين الجنسين الرجال والنساء الذين يشغلون مناصب مختلفة مما يتيح لهم الفرص لتطوير المهني في العمل، ومن المقارن بين الرجل والمرأة (العاملين والعاملات) في العمل، يتبين أن ما بين (18- و 50 عاما) من الرجال تاركي المدارس في وقت مبكر وعادة لا يحصلون على شهادة وهم في مواقع إدارية عليا يسيطر عليها الرجال في أماكن العمل دون التي تشغلها النساء، وتبقى المرأة في مراتب دونية رغم تحصيلها على الشهادات العلمية (1).

– **عدم تفويض السلطة داخل المنظمة:**

ويمثل التفويض أن يمنح الرئيس بعض مروضيه ممن يثق فيهم القيام ببعض المسؤوليات واتخاذ القرارات بالنسبة للمروضين تحقيقا لمبدأ التدرج في السلطة وتحقيقا مبدأ لامركزية في الإدارة ويؤدي عدم التفويض السلطة إلى: * عدم توفر الوقت الكافي للتفريغ للأعمال الخاصة بعمله. * عدم اكتشاف المهارات والخبرات وتوظيفها.

* انتشار المركزية في اتخاذ القرارات.

* إضعاف الروح المعنوية بين العاملين (2)، ويتبين أن النموذج التقليدي الإداري يخضع فيه الموظف إلى خدمة السلطة الادراية العليا في المنظمة، ويخضع تماما في كل ما يقدم هذا النموذج وصفا دقيقا إلى حد كبير من القواعد الواجبة التطبيق، فان الممارسات والسياسات الإدارية التي يخضع لها العامل من خلال التزامه بعدم التراخي في تنفيذ القواعد، ويصبح تنظيم علاقات الوظائف على أساس التدرج الوظيفي المستند على السلطة وعدم جواز الاتصال إلا من خلال هذا التدرج الهرمي في المنظمة والتعامل مع أفرادها العاملين على أسس غير شخصية، ونجد أن إلغاء الطابع الشخصي يصبح أفضل بشكل موضوعي من حيث توزيع الأعمال ويكون تفويض السلطة على أساس السلم الوظيفي، إلا أن تطبيق اللوائح والقوانين والتمسك العاملين بها يؤدي إلى جمود التنظيمي، و تصبح التغيرات الحتمية من خلال تطبيق القانون الإداري الصارم حقيقية في مختلف مصالح الإدارية في المنظمة (3).

(1) Nicole GADREY-**HOMMES ET FEMMES AU TRAVAIL- Inégalités, différences, identités**- éditions L'Harmattan rue de L'Ecole- polytechnique, Paris, 1992, p p: 158 -159.

(2) هاني العمري، وآخرون- **دراسات إدارية معاصرة-** الدورة التأهيلية، (ب،ط)، السعودية، 2011، ص ص 68 -79.

(3) Fabrice Melleray-**DROIT DE LA FONCTION PUBLIQUE**-Université Montesquieu - Bordeaux IV, Editio. ECONOMICA, 2005, p:8.

ومن جانب آخر، توجد العديد من المعوقات نحو تفويض السلطة في المنظمات، البعض منها يرجع إلى المديرين، والبعض الآخر يرجع إلى المرؤوسين أنفسهم.

وتتلخص أهم المعوقات التي ترجع إلى المديرين في الآتي:

* شيوع بعض المعتقدات التنظيمية الغير محبذة لتفويض السلطة مثل "إذا أردت أن يتم العمل بالصورة الصحيحة فاعمله بنفسك".

* عدم ثقة مدير المنظمة في المرؤوسين وخوفه من فشلهم مما يعرضه للمساءلة في النهاية.

* خوف المدير من فقدانه لنفوذه وقوته، إذا ما تم تفويض السلطة لأحد المرؤوسين وأجاد في انجاز الأعمال المطلوبة منه.

* تجنب مدير المنظمة لاتهامه بعدم الدارية حال تفويض السلطة.

* افتقار مدير المنظمة لوسائل رقابية تتيح له الكشف المبكر أي تجاوزات حدثت نتيجة تفويض للسلطة.

أما المعوقات التي ترجع إلى المرؤوسين، فأهمها هي:

* تردد المرؤوسين نحو تحمل مسؤولية السلطة المفوضة لهم، خوفا من الفشل، وبالتالي المساءلة.

* عدم وجود حافز قوي لدى المرؤوسين مقابل تحملهم تبعات السلطة المفوضة لهم.

* عدم ترحيبهم بسلطة فوضت إليهم لتنفيذ مهام غير واضحة (1).

والهدف الرئيسي لتفويض السلطة هو التشجيع على استخدام الموارد بصورة أكفأ وتيسير نشوء منظمات أكثر مرونة واستجابة، ومن ثم تعزيز الأداء بوجه عام، ولما كان الأداء يتحسن عندما تفوض إلى أوثق الناس صلة بالعمل صلاحيات ومسؤوليات إدارية مباشرة، فإن منظمات تحرص على أن توفر العمليات الداخلية للمديرين ما يلزمهم من سلطة ومرونة للمساهمة في رسالة المنظمة، مثل ما نجد وحدة التفتيش المشتركة في الإدارة.

كما شهدت السنوات الأخيرة أيضا اتجاها ملحوظا في الإدارات العامة نحو إيجاد أسلوب إداري أكثر ثقة وأقل تقييدا من خلال زيادة تفويض السلطة لمديري الموظفين، ولم تعد الدعوة الآن إلى تفويض السلطة للمديرين توخيا للملائمة التي كانت دائما موجودة بالنسبة لعدد من الإجراءات الإدارية بل إلى تغيير كامل في النظم الإدارية.

وهذا ما تشمل المشكلات الإدارية المركزية وعدم التفويض والتخطيط غير السليم، وعدم توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وتعدد الإجراءات وطبيعة الوضع التنظيمي للجهاز الإداري، وكذلك النظرة للسلطة بأنها مرتبطة بشاغل المركز الوظيفي وليست مرتبطة بالوظيفة.

أما الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية فيلاحظ تعدد المستويات وتشتت الأقسام والوحدات الإدارية التابعة للإدارة والتكرار والازدواجية في الاختصاص والصلاحيات ووجود التنظيمات غير الرسمية بشكل ملحوظ في المنظمات الإدارية (2).

(1) تحسين أحمد الطراونة - الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرص العمل الأمنية - جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض/ المملكة العربية السعودية، 2012، ص 211.

(2) سوزان موللر أوكين - النساء في الفكر السياسي الغربي - تر: إمام عبد الفتاح إمام، التوزيع للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، بيروت/لبنان، 2009، ص ص 314-315.

3- عدم تكافؤ الفرص بين الجنسين:

إن عدم المساواة في العمل جعل المرأة بصفة مستمرة معتمدة على الرجل، مما أقام سيطرته عليها في عدة مجالات وعلى الرغم من وجود قيود على الحقوق الشخصية والتعاقدية للمرأة قد أزالها القانون، وأيضاً هنالك تشريع لحمايتها مما يكفل المساواة في الحقوق بين الجنسين، ولاشك أن هناك استثناءات فردية و مزايا فيها تفوق الرجل لكن لن يكون في وضع المساواة التامة في العمل فتميزت بين الجنسين، فالتفرقة الوظيفية بينهما يضع المرأة جانبا من الناحية العملية، وتظهر فيما يلي⁽¹⁾.

- * يظهر الفصل المهني في الترتيب المهني بعيدا عن مراكز وضع السياسات واتخاذ القرارات.
- * تأثير طبيعة عمل المرأة العاملة تأثيرا كبيرا بانفصال موقع العمل عن البيت، فلا تزال النساء تعاني أوضاع لا مساواة في بيئة العمل، بحيث تركز النساء والرجال في مراتب متباينة في الهرم الوظيفي تكون فيها الفئات المهنية المتدنية الأجر من حظ النساء، كما أن نصيب أكبر من العمل لبعض الوقت ودون دوام كامل، فهناك فجوة "الأجور الجنوسية"، فحصلوها على دخل أقل مما يحصله الرجال رغم تماثل الجنسين في المؤهلات والخبرات والقدرات⁽²⁾.
- * التمييز بين العاملين في العمل سواء من الناحية الاقتصادية مثل الأجور والثقافية مثل الرؤية التمييزية بين العاملين من الذكور تعيق تقدم النسوة إلى الإدارة العليا مما يخلف الصراع على نطاق واسع في المنظمة، ورغم التكنولوجيا المتوفرة في العمل التي تحقق لهم سبل الارتقاء في الإدارة إلا أن هنالك فوارق في معاملة بين العاملين تعيق تحقيق المتطلبات التنظيمية التي يحملها هيمنة جهاز الإداري، مما تنشأ انتشار أشكال المعارضة على جزء من العاملين الذين توفر فيهم الإمكانات التي ترقى بهم إلى مختلف الوظائف الإدارية في المنظمة⁽³⁾.
- * نقل العمالة أو عملية الترقية، فإن هناك دائما سؤال مطروح عما إذا كان من الممكن أن يتم شغل المكان الشاغر عن طريق الترقية داخل المنظمة بدلا من محاولة الاستعانة بأحد الأشخاص من الخارج أم لا ومن الممكن أن يكون لذلك فوائد واضحة من حيث عملية تحفيز الروح المعنوية⁽⁴⁾.
- ومن الملاحظ أن هذه معوقات تتمثل في، عدم تكافؤ الفرص لكل من الجنسين مما يشكل حاجز تنظيمي في بيئة العمل يبقي المرأة في دونية المراتب والرجل في أعلى المراتب الإدارية.

(1) سوزان موللر أوكين - مرجع سابق - ص ص 314-315.

(2) انتوني غدنز، كارين بيروسل - مرجع سابق - ص ص 454-464.

(3) Alain Touraine et autres - **SOCIOLOGIE DU TRAVAIL** - éditions du Seuil, 1975 p:1

(4) باري كشواي - إدارة الموارد البشرية - دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة/ مصر، 2006، ص 62.

المبحث الرابع: المشكلات التي تواجه العاملين في شغل المناصب النوعية

إن العاملين يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأديتهم للعمل محل تقدير واهتمام الإدارة وهذا يؤدي إلى التفاني في بذل مزيد من الجهود والطاقات التي يمتلكونها لتأدية عملهم على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائهم المباشرين، إلا أن هنالك مشكلات ومعوقات التي تواجه العاملين في المنظمة، بالتالي لا يتسنى الوصول إلى تحقيق المطالب بما يتلاءم مع أهداف التنظيمية وبالأخص المرأة في وصولها إلى مناصب النوعية.

وتعتبر عملية تقييم العاملين من أهم النشاطات التي تقوم بها المنظمة، مما تساعد في تحديد مسؤولية أداء أهداف الأعمال وتوفير معلومات تمكن من تطوير وتحسين الأفراد لأعمالهم و سلوكياتهم أثناء تأديتهم لهذه الأعمال.

وظائف التقييم: يقوم المسؤولون بتقييم العاملين من خلال:

- 1- تستخدم كأسلوب فعال لتحفيز وتغيير سلوك العاملين نحو قيم عمل مرغوب فيها.
- 2- تزويد المديرين بمعلومات وبيانات تمكنهم من اتخاذ القرارات فعالة تتعلق بشؤون العاملين بالمنظمة منها:
- أ- قرارات تتعلق بمكافأة العاملين أو منح العلاوات الدورية حسب نتائج التقييم.
- ب- قرارات تتعلق بالترقية.
- ج- قرارات تتعلق بالتدريب.

هناك مجموعة من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها الرؤساء عند إعداد تقييم العاملين ومنها:

الانطباع الشخصي: وهذا يعتبر أن المقيم يقوم بتقييم الفرد على الانطباع والتصورات الشخصية نتيجة لمواقف معينة، أو محاولة تقييم الفرد بناء على المواقف والتصرفات التي تسبق إعداد تقارير الكفاية ومحاولة تعميم تلك المواقف سواء كانت سلبية أو ايجابية على تقييم العاملين.

الميل نحو الوسط: قد يلجأ لهذا الأسلوب عندما لا يتوفر لديه معلومات دقيقة وكافية عن العاملين الذين يشرف عليهم لذلك قد يلجأ إلى إعطاء تقديرات لجميع العاملين، متجاهلاً التفاوت بينهم.

التساهل: هذا الأسلوب يعود بدرجة كبيرة على مدى قوة وثقة المقيم بنفسه وقدرته على المواجهة وإقناع العاملين بدقة وموضوعية تقييم، فإذا لم تتوافر تلك المقومات الشخصية للمقيم فإنه قد يلجأ إلى أسلوب إعطاء كافة العاملين الذين يشرف عليهم تقديرات مرتفعة بصرف النظر عن أدائهم الفعلي وذلك تحسباً للمواجهة بينه وبين العاملين.

التحيز الشخصي: وهذا يعتبر من الأساليب الشائعة حيث يقوم الرئيس بتقييم العاملين في الوحدة الإدارية المشرف عليها وفق معايير غير موضوعية (الصداقة، القرابة، المركز الاجتماعي، المركز الوظيفي) نتيجة ذلك يحصل بعض العاملين على تقديرات مرتفعة غير مستحقين لها، بينما بعض العاملين الذين يكون أدائهم متميزاً بحيث تكون تقديراتهم متدنية، إن ذلك ينعكس بشكل سلبي على أدائهم للمهام الموكلة لهم⁽¹⁾.

(1) طلق عوض الله السواط وآخرون-مرجع سابق- ص ص 149- 152.

إذا كان الهدف التعلم من الخبرة و التطوير فلا بد أن يشترك في التقييم جميع الأطراف المعنية في الإدارة، ولذلك من المفضل دائماً أن يكون هناك فريق للتقييم، إذا لم تشارك الأطراف المعنية و المسؤولة عن أي قضية موضع التقييم، فإن نتيجة التقييم الحقيقية بالتعلم والتطوير تكون شديدة الضعف وفي المقابل فإن مشاركة تشكيل فريق للتقييم من الأطراف المختلفة يسهم في بلوغ نتيجة أكثر فاعلية لرؤية المنظمة قيد التقييم، فإن أهمية توفير وتنويع الكفاءات الضرورية والأدوار اللازمة لتعظيم فائدة التقييم، على سبيل المثال تقييم مستوى إدراج النوع الاجتماعي بشكل مؤسسي فقد نحتاج إلى فريق يحتوي على متخصص/ة في التطور المؤسسي وكذلك متخصص/ة في النوع الاجتماعي مع المسؤولين عن المنظمة... الخ (1).

1- ضعف تقييم المسؤولين:

يتطلب العمل أو الأداء الجماعي توافر خصائص سلوكية معينة في الأفراد، كالرغبة في المشاركة وتحمل المسؤولية، والنزعة الجماعية أي أنه يتم التعبير السلبي عادة بالرغبة في عدم المشاركة وتحميل المسؤولية من قبل الفرد في المنظمة أو الجهاز بمواقف قد تتخذ أحد الصور الآتية:

- * التعبير عن ارتياحه في النجاح ذلك العمل المطلوب مشاركته فيه، وذلك بالتلويح بحتمية الفشل ومحاولة إقناع الآخرين عبثاً بأن امتناعه عن المشاركة أمر في غاية الحكمة والتعقل.
- * طريقة الادعاء بمعرفة الشيء بعد وقوعه، كقول الفرد لصاحبه ألم أقل لك ذلك ؟ وهذا يعني أن صاحب القول لا علاقة له بما جرى أو أنه يريد القول بأن عدم مشاركته كانت لحكمة يدركها، وأنه لن يلتزم بالأمر لأنه لا يعنيه.
- * تضخم الصعوبات والعقبات التي تعترض التنفيذ، ولعل ذلك يكون تبريراً امتناعه وقد يؤدي تضخم الصعوبات إلى إشاعة جو عدم الثقة داخل المنظمة بل وقد يؤدي إلى قيام مدير المنظمة مثلاً إلى عدم الارتباط الأفراد بفاعلية (2).

تعتبر عملية تقييم، نشاطاً مهماً من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام، فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور وترقية الوظيفية، ولكنها أيضاً وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل.

إلا أن ضعف تقييم المسؤولين للعاملين في المنظمة، هي إحدى المعوقات التي تعاني منها المرأة العاملة من بينها، عدم الثقة التي تولد عدم استقرار في العمل، وينتج عنه حرمانها عن تحمل المسؤولية، مما تبعدها عن توليها لمناصب الإدارية العليا.

(1) هبه الطيبي- دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة- مكتب الشرق الأوسط العربي، ط1، مؤسسة

هينرش بل الألمانية، 2003، ص ص 13- 14.

(2) رشاد أحمد عبد اللطيف- مرجع سابق- ص ص 220-221.

2- المشاكل بين العاملين (نساء ورجال) وبين إدارة المنظمة:

إن الكثير من العاملين يكون لديهم مشاكل مختلفة منها ما تكون من نواحي مادية، أو مشكلة بين الزملاء في العمل، أو مشكلة مع الرئيس العمل، وكما نعلم أن عدم التعاون على حل المشاكل التي تحدث في بيئة العمل يمكن أن تؤدي إلى عدم الترابط وتؤدي إلى التفكك بين العاملين، وتتمثل هذه المشكلات، كما يلي:

- * اللامبالاة في تنفيذ الأوامر والخطأ المتعمد أحيانا لأنه مدرك أن رئيسه ليس من السهل أن يفصله.
- * استغلال أوقات العمل لقضاء بعض المصالح الشخصية (1).
- * التسلسل الهرمي ويعني الترتيب العمودي للأفراد والمراكز والوظائف والوحدات الإدارية بحيث يتكون التنظيم من عدد كبير نسبيا من المستويات الإدارية وفقا لتوزيع السلطة وحجمها.
- * تقسيما للعمل ويعني تحديد أعمال و نشاطات متميزة بحيث يكون لها خصائص محددة ومهام معينة ومؤهلات وخبرات محددة لشاغلي هذه الأعمال والنشاطات.
- * الرسمية وتعني انسياب كافة الأعمال والنشاطات من خلال قنوات محددة بموجب القوانين والأنظمة المكتوبة وبناء على إجراءات محددة موضوعيا بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية.
- * القوانين والأعمال المكتوبة هي أساس التنظيم البيروقراطي ولذلك سمي بالتنظيم القانوني / العقلاني حيث أن كافة التصرفات البيروقراطية يجب أن تستند إلى القوانين والتعليمات المكتوبة كما أن جميع الأعمال يجب أن تمر خلال القنوات القانونية المحددة وضمن الإجراءات والقواعد المطلوبة (2).
- بما أن الإجراءات تعرف على أنها خطط موضوعية للموظفين لأجل إتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة وهي تترجم الخطط والسياسات العامة إلى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال وعندما تصمم الإجراءات يحدد فيها نوع العمل الذي سيقوم به الأفراد لإنجاز المهام إلا أن تستخدم الإجراءات استخداما سيئا وغير سليم في بعض الحالات، فتصبح الإجراءات مع مرور الزمن طويلة ومعقدة وتؤدي إلى تأخير انجاز الأعمال ما هو أساسا إلا إجراءات العمل، والروتين يعني سلسلة الخطوات التي تمر فيها المعاملة عند القيام بالعمل، وتؤدي كل خطوة من خطوات التي تمر فيها المعاملة بنفس الطريقة، في كل مرة تكرر فيها معاملة والروتين حسب مفهوم الموظفين يعتبر مرض إداري تعاني منه الكثير من الإدارات (3).
- ومن خلال ذلك يتبين أن كل من الأنظمة و إجراءات العمل التي تتمثل في الاستخدام الحرفي للقوانين والرسمية في الأعمال كل هذه تمثل صرامة في بيئة العمل وتطبيقها يؤدي إلى تعقد الإجراءات ويسبب مشكلات على مستوى العاملين والإدارة، فالتزام القوانين تؤدي بما يسمى بالمعوقات التنظيمية.

(1) عامر عوض- السلوك التنظيمي الإداري - دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2001، ص 40.

(2) نائل عبد الحافظ العواملة - الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات - دار زهران للنشر والتوزيع، (ب،ط)، عمان/ الأردن، 2009، ص 30.

(3) محمد شاكر عصفور- أصول التنظيم والأساليب - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان/ الأردن، 2009، ص ص 223 - 229.

3- تعقد أهداف التنظيم في المنظمة:

هناك مشكلة أخرى فيما يتعلق بتسلسل الأهداف وهي استبدال الأهداف ويعني تغيير هدف أصلي في التسلسل وإحلال مكانه هدف آخر، لم تعتبره المنظمة أساساً هاماً، وقد ينشأ استبدال الأهداف في أي من الحالات الآتية:

- * قيام الإدارة العليا بتغيير مقدار الاهتمام والموارد المخصصة لهدف معين بعدما تمت المصادقة على التسلسل الأصلي.
- * الاهتمام الزائد بتطبيق الأنظمة والإجراءات يمكن أن يحيد المنظمة عن الخطة الأصلية، وتصبح القوانين والإجراءات غاية في ذاتها بدل أن تكون وسيلة.
- * تسوية النزاعات العمالية يمكن أن تؤدي إلى استبدال الأهداف هو احتمال دائم فيما يتعلق بالتسلسل الهرمي للأهداف، وسواء تم هذا الاستبدال عن قصد أو غير قصد، فإنه يمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على أداء المنظمة وعلى مستويات الرضا الوظيفي للعاملين (1).
- ومن المؤكد أن مصالح الأفراد العاملين وحاجاتهم هي إحدى العوامل الهامة في مجموعة الأهداف لكل منظمة وبما أن تطوير السلوك الإنساني من أدق العمليات، وقد تكون أهم بكثير من تبديل وتغيير بقية العوامل.
- ومن الضروري الالتفات إلى العاملين وعدم تجاهلهم في المنصب المرقى وعلى الإجراءات والخطة والميزانية وبقية العوامل الأخرى لأن تجاهل العاملين يولد العديد من الإشارات الضارة والشعور بعدم الاستقرار وعدم الاطمئنان إلى أوضاعهم في المنظمة (2).
- تعتبر تعقيد أهداف التنظيم أحد معوقات التنظيمية التي تشمل كل من تعارض أهداف الإدارة العليا مع أهداف الإدارة الدنيا مما يشكل عدم تحقيق حاجيات العاملين مثل الترقية الوظيفية كمطالب إدارية في المنظمة.

– معوقات التنظيم الإداري:

أما المعوقات التنظيمية التي تقف عائقاً للمرأة العاملة فهي كثيرة، ومن أهميتها:

- * الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- * عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
- * المناخ التنظيمي غير صحي.
- * عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- * تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم....الخ.
- * سوء إدارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة.
- * العمليات الإدارية غير السليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها.
- * عدم توافر الموارد اللازمة.
- * عدم توافر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختبار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.
- * تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال (3).

(1) حسين حريم- إدارة المنظمات منظور كلي- دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان/ الأردن، 2003، ص ص 81-82.

(2) علي العبيد أحمد- الخطوات التنظيمية/إجراء عملية التغيير- مكتبة الإدارة، مجلة دورية في مجال المكتبات والتوثيق والإدارة، المجلد8، العدد الثاني، الرياض/ المملكة العربية السعودية، ص15.

(3) حسين حريم-مرجع سابق- ص 316.

- وقد يواجه الممارس في مجال التخطيط عدد من المعوقات يؤدي إلى صعوبة الممارسة أو فشل الخطط التي تستهدف التغيير المقصود ومن بين هذه الصعوبات والمعوقات، مايلي:
- * صعوبات تتعلق بالسياسية الإدارية مثل عدم وضوح الأهداف أو صياغتها بأسلوب لا يسمح بتحديد ما ويعوق تنفيذها.
 - * تخلف التشريعات والقوانين عن متابعة التقدم الذي يطرأ على المجتمع ومن ثم تظل الجوانب التشريعات والإدارية متخلفة في حين أن يكون هناك تقدم في نواحي أخرى مادية.
 - * عدم توفر الأدوات والبيانات والمعلومات الصحيحة.
 - * عدم توفر الجهاز الإداري والفني الكفء الذي يمكنه أن يشرف على برامج التخطيط.
 - * المساوئ الناجمة عن استفحال النظام البيروقراطي في العمل الفني مما يتيح الفرصة لتأخير وتعطيل تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات.
 - * صعوبات تتعلق بعمليات تنفيذ الخطط و متابعتها وتقييمها (1).

فالمعوقات تنظيمية، تعتبر من أهم العراقيل التي بصدد دراستها، إذا تمثل كل من تعقد في التنظيم الإداري سواء من ناحية (المناخ التنظيم الإداري، تخطيط الإداري وغيرها من العراقيل التي تعتبر صعوبات تتعلق بالسياسية التي تتبناها الإدارة العليا مما تؤثر بالسلب على العاملين في المنظمة وبالأخص المرأة العاملة.

(1) سامية محمد فهمي - المشكلات الاجتماعية منظور الممارسة في الرعاية والخدمة الاجتماعية - دار المعرفة الجامعية، (ب،ط)، الأزاريطة / الإسكندرية، 2003، ص 65.

المبحث الخامس: العوامل المعيقة للترقية الوظيفية للمرأة

إن المرأة أثبتت كفاءتها وتفوقها سواء في الإدارة أو حتى العمل في جوانب مختلفة حتى أن الكثير من النساء تفوقن على الرجال في مجال الإدارة بفضل العلم والخبرة والكفاءة أيضاً، وبالنسبة للصعوبات التي قد تواجه المرأة في عملها كمديرة مقارنة بالرجل، فهي صعوبات ومشاكل عادية وليست قاصرة على المرأة فقط، وإنما يتعرض لها الرجل، ويمكن التغلب عليها بالصبر والإخلاص وتحديد الأهداف والوضوح في تطبيقها وهذا ما سينقذ المرأة من وضعها في مقارنة نجاحها كمديرة مع الرجل.

من الطبيعي أن تردد الشركات في إرسال العنصر النسوي لشغل وظائف دولية حيث افترضت لبعض الإدارات وبصورة خاطئة بأن النساء لا يفضلن الوظيفة الدولية، وكذلك افترضت بأن قوانين البلد المضيف ستقلص من حرية عملها بسبب الحواجز المهيمنة في مجتمع ينظر إلى الرجل على أنه الرقم الوحيد بالمعادلة وأن المرأة غير المؤهلة لمثل هذه الوظائف إلا أن الذي يعكس هذه النظرية وجود بعض الحالات التي أثبتت فيها المرأة نجاحها في شغل الوظائف الدولية وبلغت نسبة النجاح هذه 97 % وهي نسبة فاقت في بعض الأحيان نسبة الرجال بالإضافة إلى وجود بعض العوامل التي ساعدت على وجود مثل هذا النجاح وهي رؤية بعض المجتمعات أنها تحتل مكانة مرموقة في المجتمع ولديها القدرة على إنجاز مهمات لا يستطيع الرجل إنجازها.

وتحتل المرأة العدد الأكبر بين الطبقات المحمية، ففي سنة 1995 بلغ نسبة النساء العاملات أكثر من 46 % من نسبة العمال، وبنسبة 48 % من نسبة الإدارة والوظائف المحترفة وهي زيادة جذرية. وفي المستقبل ستكون المرأة موردا رئيسيا للأفراد الجدد المحتمل دخولهم للقوة العاملة في العالم خلال العقد القادم، حيث ستبلغ نسبة النساء حوالي 62 % من زيادة القوى العاملة بحلول سنة 2006، وحتى مع ارتفاع هذا العدد الكبير من النساء في اليد العاملة إلا أن أرباب العمل يواجهون صعوبة في استقطاب المرأة في وظائف كتابية أو سكرتارية بسبب وجود بعض الحواجز أو العوائق واختلاف الأجور.

ويعتقد معظم الأفراد أن المرأة تلجأ إلى العمل من أجل التخلص من واجبات المنزل أو إرضاء رغبات نفسية، وهذا الاعتماد برأينا هو اعتقاد خاطئ لأن المرأة تعمل من أجل أسباب متنوعة بما في ضمنها الضرورة الاقتصادية، وفي السنوات الماضية أوضحت الدراسات بأن أكثر من 60 % من النساء في مجال سوق العمل تقع على عاتقهن مسؤولية مساعدة أفراد الأسرة في المعيشة⁽¹⁾.

فالمرأة العاملة أثبتت قدرتها على القيام بكل شيء يقوم به الرجال بحيث قيامها بنجاح وبطريقة مشرفة، إلا أن هناك أشياء لم تقم به مثلما قام به بعض الرجال ولم تصل فيها إلى المرتبة العليا، وعدم السماح لها بالمنافسة مع الرجال في القيام بهذه الوظائف كثيرا ما يشغلها رجال أقل صلاحية لها من العديد من النساء⁽²⁾.

(1) يوسف حجيم الطائي، وآخرون - مرجع سابق - ص ص 627-628.

(2) جون ستيورات مل - مرجع سابق - ص ص 101-103.

ومن الملاحظ أن مشكلات المرأة العاملة في البيئة التنظيمية، تمثل البيئة المحيطة أحد المحددات الأساسية المؤثرة على تكوين شخصية المرأة من جانب، ويعزى السبب في ذلك ببساطة إلى أن البيئة المحيطة هي نقطة البداية والنهاية بالنسبة للمرأة العاملة.

فالبيئة هي نقطة البداية لكونها هي المناخ الأساسي الذي يهيئ الظروف العامة المناسبة لتطور المرأة وتقدمها في العمل، وهي في نفس الوقت نقطة النهاية لأنها هي المستفيد الأول من الطاقات الإبداعية للمرأة.

وتأكيد لما سبق فإن ما نلاحظه الآن من الدعوة إلى تفعيل دور المرأة في زيادة مسؤوليتها في مواقع اتخاذ القرار لا يمثل مطلباً خاصاً بالمرأة فقط، بل هو أمر فرضته متغيرات بيئة الأعمال تحقيقاً للعدالة بين الرجل والمرأة في المجتمع، ولذلك فإنه من الخطأ أن ننظر إلى قضية المرأة العاملة باعتبارها قضية الرجل ضد المرأة، بدلاً من ذلك يجب أن ننظر إليها باعتبارها عملية ذات أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وتنظيمية متعددة، ولقد تفاعلت تلك الأبعاد مع بعضها البعض خلال النصف الأخير من القرن العشرين لتضيف أبعاد جديدة على دور المرأة ومسؤولياتها خلال القرن الجديد⁽¹⁾.

(1) عادل محمد زايد-العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (ب،ط)، مصر، 2006، ص ص 194-195.

إن النساء في بيئة العمل متميزات بكفاءتهن وأسلوبهن في الإدارة، وإن الشيء الثابت والمؤكد أن المرأة لن تصل إلى منصب أعلى إلا بكفاءتها وخبرتها وأسلوبها والتجارب الواقعية التي تؤكد نجاحها عديدة، إلا أن المرأة كمديرة تتمتع بدبلوماسية أعلى من الرجل في التعامل مع الصعوبات والتحديات التي تواجهها في عملها، ولكن هذا الأمر لا ينكر كفاءة ومقدرة العديد من الرجال في مجالات أخرى، وكذلك لا يمكن نفي حقيقة مؤكدة أن المرأة لديها مؤهلات تثبت كفاءتها المهنية للوصول إلى المناصب الترقية، مما تظهر عوامل المعيقة تواجه المرأة العاملة في ترقيتها وظيفياً، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1- العوامل المعيقة للترقية الوظيفية للمرأة العاملة في البلدان العربية:

إن عوامل انخفاض مساهمة المرأة في بعض المجتمعات العربية تتعلق بعدم توفير الفرص للإعداد الكافي لها للمشاركة في الحياة العملية من بينها:

- * الفرص التي أتاحت للرجل من حيث تأهيله لوظائف معينة كالوظائف القيادية مثلاً، من حيث وضع فروق بين الرجال والنساء في الأجور.

- * التمييز الذي يعكس مدى الظلم الذي تعاني منه المرأة داخل سوق العمل، فإن المرأة تعاني من استغلال فهي فئة اجتماعية لها خصوصيتها وهي مقهورة، لا من النواحي الاقتصادية فقط وإنما في النواحي الأيديولوجية والفكرية. وإن كانت الأخيرة أكثر خطورة وأقل وضوحاً فبالتمتع في الاقتصاد العديد من الدول النامية يتبين أن المرأة تشغل أدنى المراتب في سوق العمل أي أنها تعمل في قطاعات ضئيلة الأجرة سيئة التنظيم (القطاع الهامشي على سبيل المثال، أو قطاعات خدمية غير منظمة)، قليلة المرافق الخدمية والصحية والتأمينية⁽¹⁾.

وعلى الرغم من كثرة النصوص القانونية العديدة في كثير من الدول النامية، التي تؤيد ترقية الوظيفية للمرأة، إلا أنه بالنظر إلى المستوى الفعلي والتطبيقي نجد الكثير هذه القوانين تعوق استقلال وتحرير المرأة، فعلى سبيل المثال فإن اكتساب حق العمل قد لا يوصل المرأة إلى اكتساب السلطة ولا شك أن كل ذلك يحد من دافعية المرأة للعمل ويزيد من حجم الإحباطات والمعوقات التنظيمية التي تواجهها، فالمرأة تفتقد إلى السبب الحقيقي لبذل المزيد من الجهود في سبيل تطوير قدراتها ومهارتها الفنية في اكتساب المناصب الإدارية العليا وغيرها فهي نادراً ما تحلم بأن تستولي على منصب قيادي في مجتمعات تستبعد عنها مثل هذه المهام التي تعتبر ملكاً للرجل دون منازع⁽²⁾.

النظرة التمييزية الغالبة للمرأة تركز على دورها التابع للرجل وليس المسيطر، ويؤدي هذا لأن تعمل الموظفة الرئيسة في حالات غير قليلة، في ظل اتجاهات سلبية نحو دورها القيادي، وهذا بدوره قد يؤثر على درجة قبول الموظفة للترقية، ودرجة استعداد الإدارة أو الرؤساء الأعلى لتهيئة فرص الترقية لها⁽³⁾.

لكننا لا نستطيع معالجة مشكلات المرأة العاملة والتخفيف من حدتها دون تشخيصها ودراساتها دراسة علمية هادفة، تتوخى تحديد أسبابها الموضوعية والذاتية ومظاهرها ونتائجها وطرق حلها وعلاقتها بطبيعة المرحلة الحضارية التي يمر بها المجتمع العربي، وما يتميز بها من المشكلات المرأة العاملة في بيئة العمل وطبيعة مظاهرها وأثارها السلبية.

(1) فيصل حسونة - إدارة الموارد البشرية - دار أسامة للنشر والتوزيع، (ب،ط)، عمان/ الأردن، (ب،س)، ص 232.

(2) إحسان محمد الحسن - مرجع سابق - ص 75-76.

(3) مازن فارس رشيد - إدارة الموارد البشرية - مكتبة العبيكان، ط1، الرياض، 2001، ص 938.

تتضمن دراسة المشكلات الإدارية للمرأة العاملة ما يعترض عملها من صعوبات وما تعانيه من مشكلات تحول دون تحقيق قيامها بالعمل مما ينعكس على ترقيتها وظيفيا بصورة ايجابية، وأهم هذه المشكلات المؤهلات الثقافية والعلمية للمرأة العاملة وأثر التعليم بعملها، وطبيعة مواظبتها أيضا على العمل، وعلاقة المرأة العاملة بالإدارة والمسؤولين لذلك لابد من التطرق إلى هذه المشكلات التي تؤثر سلبا عليها من بينها:

أ- مشكلة هبوط المستوى التعليمي وتدني عمل المرأة:

إن تعلم المرأة من العوامل المهمة التي تساعد في الخروج إلى العمل وتحررها من القيود والمعوقات التي تؤدي إلى جمودها وتخلفها، إضافة إلى كون التعليم من العناصر الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، فمستوى تعلم المرأة ونظرتها إلى الحياة واعتمادها صيغ العلاقات الايجابية مع الآخرين، كل هذا يؤثر في عملها، لكننا نلاحظ بأن المرأة العاملة، مثلا العراقية ما تزال تعاني من مشكلة تدني مستواها الثقافي والعلمي بالرغم من انتشار الثقافة والتربية والتعليم بين النساء خصوصا بعد عقد السبعينيات من القرن العشرين فهي ما تزال بعيدة عن الأمور كثيرة تتعلق بالاقتصاد وطرق أنفاق الدخل والحفاظ على مستوى اقتصادي معين، كما أنها تفتقر المعلومات المتعلقة بالادخار والاستثمار وأهميتها.

لكن عدم تسليح المرأة بالثقافة والمعرفة يؤدي إلى عدم تمكنها من القيام بعملها الخدمي على أكمل وجه والتوفيق بين أدوارها سواء الاجتماعية والوظيفية المختلفة.

ب- مشكلة مواظبة المرأة على العمل:

إن وجود المرأة في مكان عملها خلال الساعات المخصصة للعمل ضروري لممارسة دورها في العملية الخدمية، حيث أن غياب المرأة عن العمل بصورة متقطعة أو دائرية يؤثر في عملها كما ونوعا والغياب هو انقطاع اضطراري مؤقت عن العمل.

و يحدث بصورة غير متوقعة أو أنه عدم قدرة الفرد أو مجموعة الأفراد على الحضور للعمل لأسباب غير المتوقعة على الرغم من أنهم ملزمون على الحضور للعمل.

وإن ظاهرة الغياب كما بينت دراسات أنها موجودة بين النساء العاملات مثلا في القطر العراقي، وتعاني الإدارات والمسؤولين عن هذه الظاهرة حيث أن عدم التزام المرأة العاملة بالدوام أو بالمواعيد المحددة لها من أسباب تدني عملها هو تشكل الأعباء المختلفة عائقا أمام انتظام المرأة العاملة وحضورها للعمل ويلعب نوع العمل وظروف الأداء دورا واضحا في تحديد نسبة غياب النساء العاملات لعدم ملائمة ظروف العمل لفترات طويلة.

* عدم مواظبة المرأة على العمل وتغيبها المستمر وتركها للعمل أثناء تواجدتها في العمل وتكرار تغيبها مرات عديدة وبدون مبرر، كما أن العلاقة غير الجيدة هذه ترجع إلى المعاملة السيئة التي تتلقاها من المسؤولين عن العمل وانخفاض رواتبها وأجورها وانعدام الحوافز المادية والمعنوية التي يمكن أن تقدم لها في مناسبات معينة (1).

(1) إحسان محمد الحسن-مرجع سابق- ص ص 75-78.

ت – مشكلة العلاقة بين المرأة العاملة و الإدارة والمسؤولين:

إن توافر العلاقة المهنية والاجتماعية الجيدة بين المرأة العاملة والإدارة والمسؤولين من شأنه أن يحقق أعلى مستوى من العمل لذلك ينبغي على الإداريين والمسؤولين خلق نوعا من العلاقات الإنسانية الجيدة بينهم وبين العاملات والموظفات ضمانا لاستمرار المرأة العاملة في عملها وإطاعتها للأحكام والقوانين التي تعتمدها المنظمات الإنتاجية والخدمية.

* إن المرأة العاملة تعاني من مشكلة العلاقة السيئة بينها وبين الإدارة والمسؤولين فالإدارة في الأغلب لا تراعي ظروف المرأة العاملة ولا تحترمها ولا تشجعها على أداء عملها بصورة مرضية، وأنها تمارس سياسة الضغوط والعقوبات لإجبار المرأة على البقاء في العمل ومزاولته كيفما كان، زد على ذلك عدم إعطاء الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية التي تحفز المرأة على الاستمرار في العمل والإبداع فيه وبذل الجهود الحثيثة لقهر معوقات ومشكلاتها التي تحول دون استمرارها في العمل والقيام به على أحسن صورة ممكنة.

* عدم تقييم المسؤولين لجهودها وإتباعها والتزاماتها داخل العمل وخارجه خصوصا التزاماتها الأسرية والتربوية، لهذا يتطلب من الطرفين، المرأة العاملة والإدارة، معالجة الأسباب الداعية لتأزم العلاقة المهنية والاجتماعية بينهما، وإن التعاون المثمر والبناء بين المرأة العاملة والإدارة والمسؤولين كفيل بزيادة كمية العمل وتحسين نوعيته وتطوير الخدمات التي تقدمها، وكفيل بتحقيق أغراض المنظمة الإنتاجية أو الخدمية التي تعمل فيها وتطوير نوعيتها خدمة للصالح العام⁽¹⁾.

* تأثير الانطباعات الشخصية المسبقة، قد يقع الرئيس متخذ قرار الاختيار أسيرا لانطباعاته الخاصة عن تقسيم معين من الناس، فإذا تكونت لديه انطباعات شخصية عن سمات مشتركة للموظفات، فإنه يلصقها بأي وظيفة، ليسهل على نفسه التنبؤ بإنتاجيتها أو بفاعليتها في العمل، وهكذا يحكم مسبقا على أساس تعميم خاطئ ودون تمحيص، فليست كل الموظفات ميالات للغياب وبنفس الدرجة⁽²⁾.

وفيما يتعلق بالعوامل المعيقة للمرأة العاملة في البلدان العربية تتمثل في، تدني مستوى التعليم عدم مواظبة المرأة للعمل، والعلاقة السيئة بين الإدارة والمرووسين، وعلاقتها بزميلها الرجل في بيئة العمل كل هذه القيود تمثل العراقيل التي تواجه المرأة العاملة في العمل، وهذا ما أثر لها سلبا عليها في مزاحمة الرجل في مناصب إدارية عليا.

ث – معوقات مرتبطة بعمل المرأة نفسها:

في بعض الحالات، النساء غير قادرات على إدراك أنهن لا يحصلن على تقدير مناسب مقارنة بالرجل بالإضافة إلى ذلك فإن النساء اعتدن على تقديم التنازلات في سبيل الحصول على مستوى مقبول يقبلن به بعيدا عن التنافس مع الرجل الذي يخلق لهن المشكلات التنظيمية.

(1) إحسان محمد الحسن- مرجع سابق- ص ص 79-91.

(2) أحمد سيد مصطفى- مرجع سابق- ص 188.

والنقاط التالية تلخص هذه المعوقات:

- * المشكلات الشخصية، الظروف العائلية وعدم الثقة بالنفس والخوف من الفشل وعدم وجود الدوافع والرغبة في تبوء مواقع أعلى، وعدم الاهتمام بتنقيف المرأة لنفسها وتطوير مهاراتها.
- * المشكلات المادية، عدم تناسب الراتب والحوافز وظروف العمل مع جهد المرأة، كما يمكن تصنيف معيقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية (1).
- * تتركز غالبية النساء العاملات في الوظائف التي تفتقر إلى فرص التدرج في السلم الإداري مما يضعف لدى المرأة الحافز على الترقية.
- * سلوك المرأة في العمل كعزوف المرأة عن العمل في بعض الأعمال التي تتطلب عملاً طويلاً والامتناع عن الخروج إلى العمل في المواقع الميدانية.
- * قلة رغبة المرأة في تولي مناصب الإدارية العليا الأمر الذي يؤثر في وصولها إلى المواقع القيادية.
- * اكتفاء المرأة فيما حصلت عليه من تعليم وعدم محاولتها الاطلاع على المستجدات العلمية المرتبطة بطبيعة عملها على الأقل.
- * الشعور بالإحباط مما ينعكس على عطاء المرأة ويعيق تقدمها، فقد تفاجأ المرأة في بعض الأحيان بنوعية العمل الذي ستقوم به خارج المنزل بأنه لا يحقق ذاتها ولا يرضي طموحها فأما، أن تكون قد أقدمت عليه لأسباب اقتصادية أو لأسباب أخرى مثل عدم الداربية الكاملة بنوعية العمل وبالنتيجة ينعكس ذلك على عطائها في العمل مما يعيق تقدمها في العمل.

ج- معوقات مرتبطة بزميلها الرجل في بيئة العمل:

- تواجه المرأة في مواقع العمل ما يمنعها من الترقية إلى مواقع اتخاذ القرار سواء بسبب سياسة العمل التي يهملها بالمرتبة الأولى مصلحتها، أو السبب الرجل الذي يغلب أن يكون مسؤول عن تدرجها في الوظيفة، وتواجه المرأة مفهوم السقف الزجاجي مقابل الارتقاء في الوظيفة وتعني أن هناك سقفاً يمنع المرأة من تجاوزه لكنه سقف وهمي وغير مرئي شكلته الأفكار والاتجاهات النمطية وحالة دون أن ترتقي المرأة في وظيفتها.

وتتمثل النقاط التالية أهم المعوقات:

- * عدم تقبل فكرة رئاسة المرأة وعدم تهيئة المناخ الإداري اللازم لتقبل المرأة القيادية.
- * فرص التدريب التي توفرها المؤسسات للمرأة قليلة مقارنة بالرجل إما بسبب مسؤولياتها عن الأسرة أو لانعدام الإدارة في دفع المرأة العاملة إلى الأمام نحو المناصب العليا (2).

إن واقع المرأة العربية في الإدارة يوضح أنها تبذل من أجل إثبات ذاتها للوصول للمناصب الإدارية العليا، ومحاولة أن تقوم بدور فاعل، إلا أنها مازالت تعاني من بعض الصعوبات التي تجمع في معظم الدول العربية على عدم تمكين المرأة من الارتقاء إلى أعلى السلم الوظيفي الإداري، وحصرها في مجالات وظيفية محددة ومع ذلك هناك ندرة من النساء استطعن أن يكسرن هذه القاعدة، وإن وجود مثل هذه العوامل في طريق المرأة العاملة سيؤدي إلى عرقلة سيرها العملي وينعكس على مستوى أدائها

(1) عبير طایل فرحان البشاشة - مرجع سابق - ص 73 - 74.

(2) المرجع نفسه، ص 73 - 77.

الأمر الذي سيحد من توليها القيادة⁽¹⁾، ومن الطبيعي أن نصل إلى نتيجة أن العمل على الحد من تلك العوامل وتقليصها سيدعم المرأة العاملة سواء في:

* حقها بالتأهيل والتدريب والتوعية لتصبح عاملاً فاعلاً في المنظمة بغية تحقيق العدل والمساواة بمفهومها الشامل وعلى كافة المستويات الإدارية.

* أما على المستوى الوطني فقد تضافرت جهود المنظمات الرسمية والمنظمات غير الحكومية، تحت مظلة اللجنة الوطنية للمرأة، والتي أثمرت عن إعداد خطة وطنية شاملة للنهوض بالمرأة، منبثقة عن الخطة الدولية الصادرة عن بكين 1995، مما حدا ببعض المؤسسات المعنية بتبني منهج تمكين المرأة وإدراجه ضمن استراتيجياتها وخططها على شكل دعم للوجود النسائي في كافة الميادين العملية.

ح- التمييز ضد المرأة العاملة في بيئة العمل:

وتظهر مشكلة أخرى تواجه المرأة في العمل بدرجة أو أخرى ألا وهي التمييز ضد الموظفين، يأخذ هذا التمييز أشكالاً متنوعة مثل:

* اعتبار بعض المديرين أن هناك وظائف نسائية وأخرى رجالية عند تعيين الموظفين على الوظائف كأن يرى البعض أن الموظفين تصلح أساساً لأعمال السكرتارية وإدارة المكاتب والعلاقات العامة وإدخال البيانات إلى الحاسب وما إلى ذلك.

* التمييز ضد الموظفين في فرص التدريب تحت مبررات متعددة مثل أنهم لن يستمروا في الوظيفية لالتزاماتهم الخاصة مثل الأسرية، فما فائدة تدريب من لن تستمر في الأداء الوظيفي، أو أن بعض برامج التدريب تتم خارج المنظمة أو في مدينة أخرى أوفي الخارج وهو مالا يناسب الموظفين.

* التمييز ضد الموظفين في فرص الترقية والتطور الوظيفي، ومن ثم يكون لعدد غير قليل من الموظفين مسار وظيفي فقير في تطوره وتنوعه، مثل ما تشكو بعض الموظفين من تخطيهم في فرص الترقية بل وتعيين من كانوا مرؤوسين لهم كرؤساء لهم برغم أن لهم سجلاً وظيفياً، وأن من المبررات في هذا الصدد أن من رقي بدلاً منها "راجل وصاحب عيال" أو أنه "قرب موعد إحالته للتقاعد ونود أن يخرج مديراً" أو "مدير عام".

وإن قلة نسبة المديرات إلى إجمالي شاغلي الوظائف القيادية لا يرجع فقط إلى تأخر دخولهن مجال العمل منذ عقد الستينات أو السبعينات ولكن إلى تمييز في بعض المنظمات وبعض الإدارات، يمارس بمنطق أو بغير منطق.

* فالمرؤوسون الرجال لا يستريحون للعمل تحت قيادة المرأة كما أن الموظفين لا تفضل المرأة المديرة وبالإضافة لتلك المشكلات المرتبطة الأخرى تواجههن، أهمها:

* يرى بعض في المرأة عنصراً منتجاً، كما لا يستريح بعض الموظفين سواء بشكل ظاهر أم مستتر لأن يقدموا تقاريرهم أو نتائج أعمالهم للمرأة المديرة و تنص بعض إعلانات جهات العمل لطلب موظفين صراحة على أن يكون المتقدمون من الذكور⁽²⁾.

* وتواجه الموظفين مشاكل متعددة في بيئة العمل سواء كن مرؤوسات أم زميلات أو رئيسات، ويؤثر ذلك سلباً بدرجة أو بأخرى على علاقاتهن في بيئة العمل ويؤثر على روح الفريق التي يتعين أن تسود ومن ثم يؤثر بالتبعية على معنوياتهن وعلى مستوى انجازهن وفرص التقدم الوظيفي لهن.

(1) عبير طایل فرحان البشاشة - مرجع سابق - ص 73 - 74.

(2) أحمد سيد مصطفى - مرجع سابق - ص 404 - 405.

- * لا توجد معايير محددة مستقرة أو دراسات مؤصلة كافية توضح مستوى العمل النسائية مقارنة بتلك الرجالية في مجالات عمل محددة بالمنظمة العربية، ومن ثم يترك الأمر للاجتهادات والخلفيات التنظيمية للقيادة والرؤساء في المنظمات العربية.
- * تتأثر الوظائف بعدة عوامل يتعين مراعاتها من قبل الإدارة وأهمها: طبيعة العمل- نمط القيادة- صحة العمل- الثقافة التنظيمية- مدى وجود تمييز ضد الموظفين في التدريب أو الترقية أو المسار الوظيفي- الحالة الاجتماعية للموظفة - فرص التدريب - فرص الترقى- مدى وجود سياسة للمسار الوظيفي⁽¹⁾.
- * عدم وجود إدارات نسائية في جميع الأجهزة المختصة لتسهيل عمل المرأة ومعاملاتها.
- * التأخر والتباطؤ بدرجة كبيرة في الإجراءات وانجاز المعاملات واستصدار التراخيص في المكاتب الحكومية، عدم تقديم هذه الخدمات في بعض الأحيان إلا من خلال الوكيل الشرعي.
- * التباطؤ في تفعيل وإصدار القرارات التي تتخذ من قبل الدولة لتشجيع المرأة على الاستثمار مثل قرار إلغاء الوكيل الشرعي والذي صدر عام 2004، ولم يفعل حتى الآن وقرار 120 الصادر عن مجلس الوزراء بشأن تمكين المرأة في سوق العمل كما أن القرارات لا تطبق بنفس الكيفية في كل المناطق وإنما تعتمد على الجهات والأشخاص.
- * صعوبة السفر لإحضار العمالة المناسبة وارتفاع تكاليف استخراج التأشيرات.
- * قلة الخبرة لدى رائدة الأعمال في كيفية إدارة أعمالها واستخدام الأساليب العلمية والتقنية في إدارة المشاريع وعدم معرفتها واطلاعها على حقوقها وكل ما يخص عمل المرأة في القطاع الخاص، كما أن أغلب رائدات الأعمال ليس لديهن خبرة حقيقية في مجال الأعمال وكيفية تطوير منتجات وخدمات لتتناسب احتياجات السوق لأن القطاع العام لا يعطي هذا النوع من الخبرات وافقار القطاع الخاص إلى العمالة النسائية.
- * عدم قدرتها على مباشرة أعمالها بنفسها ومقابلة الوفود الأجنبية.
- * الخوف من الفشل والخسارة وعدم الثقة بالنفس من أهم معوقات خاصة لطبيعة المرأة التي تتسم بعدم المجازفة ولقلة خبراتهن العلمية.
- * غياب الأمان الوظيفي وعدم توجيه من قبل الرئيس المباشر في العمل يجعل الكثير من النساء المؤهلات يفضلن الراتب الشهري المضمون على الدخول في مغامرة ودخل غير ثابت.
- * عدم وجود جمعية خاصة تعني بتعزيز الوصول إلى المناصب العليا النسائية على المستوى أعدم، أي وجود جمعية خاصة تعني بتعزيز تولي مناصب عليا نسوية على المستوى الوطني⁽²⁾.
- إن بداية الاهتمام بوضع المرأة العاملة في مجتمع العالم العربي يتطلب الإلمام الكامل بأوضاعها التنظيمية، وتعد مشكلة هبوط المستوى التعليمي وتدني عمل المرأة، ومشكلة مواظبة المرأة على العمل، ومشكلة العلاقة بين المرأة العاملة والإدارة والمسؤولين، معوقات مرتبطة بالعمل المرأة، معوقات مرتبطة بزميلها الرجل في بيئة العمل والتمييز ضد المرأة العاملة في بيئة العمل، تواجه المرأة في البيئة التنظيمية مما تشكل معوقات ذات أبعاد متعددة.

(1) أحمد سيد مصطفى- مرجع سابق- ص 405-406.

(2) مؤتمر مقدم -المرأة العربية في الحياة العامة والسياسية- منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة/ مصر، 2012، ص41.

ومن بين هذه التحديات التي تواجه النساء العاملات وصاحبات العمل في مختلف المهن في الدول العربية نجد:

عدم تقبل المجتمع لبعض المهن والوظائف بأن تمارس من قبل النساء، كما وعدم قدرة النساء على تحمل تبعات بعض المهن أو الوظائف لظروف اجتماعية وأسرية إضافة لعدم وجود المهارات المطلوبة لسوق العمل لدى النساء لنقص التعليم والتدريب المستمر وبالتالي ضعف فرصها بالترقية نتيجة لنقص التدريب أو لأسباب اجتماعية تتعلق بنظرة المجتمع لعمل المرأة والتمييز ضدها من قبل المدراء وأصحاب العمل ولأسباب أسرية وغيابها عن العمل وعدم قدرتها في كثير من الأحيان من متابعة الدورات التدريبية والتأهيل مما يؤدي إلى نقص القدرة والمعرفة الكافية بالعمل والإلمام بالبيئة التنظيمية والاقتصادية والقانونية والتجارية للعمل.

ومن بين التحديات المتعلقة بالعمل انخفاض مستوى الخدمات بشكل عام، بحيث تتم غالبية الأعمال في شروط غير لائقة من غياب التهوية، تدني شروط النظافة والصحة العامة، ازدحام أماكن العمل، هذا بالإضافة إلى صعوبة تحديث المهارات والمعلومات التقنية نتيجة معوقات أسرية واجتماعية مع غياب فرص التدريب واكتساب المهارات والتطوير المهني الأمر الذي يؤدي إلى عدم تطوير عمل المرأة.

– أهمية النصوص الدستورية حول عمل المرأة:

لاشك أن النص على هذه الحقوق والحريات التي تتمتع بها المرأة في الدستور يعد ضماناً أساسية لحصول المرأة على حقوقها في المشاركة التنظيمية وفي تولي مناصب عليا في العمل، فضلاً عن أن هذه الحقوق نص عليها الدستور، والذي يلزم جميع السلطات والهيئات بضرورة احترامها وإعمال موجباتها في الواقع العلمي إذا يضاف إليها الدستور حمايتها، وتنقيدها بالتشريعات والقوانين فهي حقوق محمية بقوة الدستور، ينبغي على الدولة والمجتمع أن تمكنها من ممارستها، وكنيجة لذلك أصبحت المرأة مواطنة على قدم المساواة مع الرجل⁽¹⁾.

والملاحظ أن دور الذي يقوم به قانون العمل دوراً حيويًا في تنفيذ وتطبيق الأحكام القانونية التي تعزز المساواة بين الجنسين، وتعمل منظمة العمل الدولية على ضمان استجابة تفتيش العمل للقضايا المتعلقة بالمساواة بين الجنسين في العمل، ويجب على إدارة العضوية في المؤسسة أن توفر لهم الجو التنظيمي للعمل مما يستدعي القانون العمل توفير الحقوق التنظيمية من خلال المساواة بين الجنسين، في تولي المناصب العليا في الإدارة وعدم التمييز في العمل التي تكفل استمرارية وانتظام الخدمة للعاملين (ذكر أو أنثى) وتوفير لهم المناخ التنظيمي لأداء أعمالهم على أكمل وجه، مما يحقق لهم الولاء التنظيمي⁽²⁾.

تعتبر المشاكل التنظيمية التي تواجه المرأة العاملة من أهم العراقيل التي تعوق تقدمها في المراتب الإدارية العليا مما أثر عليها سلباً في مسيرتها الوظيفية في المناخ التنظيمي، وهذه المشاكل توجد في البيئة التنظيمية، وبالتالي فإن وجود هذه المشاكل يؤدي بتواجدها في المراتب الأدنى من السلم الوظيفي في المنظمة.

(1) مؤتمر مقدم – المرأة العربية في الحياة العامة والسياسية – سابق ذكره، ص 305.

(2) David RENDERS-**DRIT ADMINISTRATIF GENERAL**-Editions Bruylant, Groupe Larcier s.a, Belgique, 2015, p : 2.

2- العوامل المعيقة للترقية الوظيفية للمرأة العاملة في الجزائر:

عرف عدد النساء العاملات في الجزائر ارتفاعا كبيرا في السنوات الأخيرة، وقدر الديوان الوطني للإحصاء نسبتهن بـ 17 بالمائة من مجموع عدد السكان الناشطين، ورغم أن النسبة تبقى ضعيفة جدا مقارنة بعدد النساء في المجتمع الذي يفوق عددهن من الرجال، إلا أن مؤشر نسبة المرأة العاملة في تصاعد مستمر سواء في الوسط الحضري أو الريفي، ما يفسر تغير الكثير من المفاهيم لدى المجتمع الجزائري في السنوات الأخيرة، فبعدما كان الرجل في فترات مضت يرفض عمل المرأة رفضا قاطعا تراجع عن مبدئه تحت ضغط ظروف الحياة، ومستلزماتها، وسمح لها بالعمل في مهن معينة، إلا أنه حرّمها من تحقيق طموحها الإداري، و أن المرأة مؤخرا كسرت كل القيود المفروضة على العمل واقتحمت كل الميادين وبدون استثناء بما في ذلك المهن التي تحتاج إلى قوة جسدية كبيرة، وهناك "قائمة سوداء" وضعها الرجل الجزائري للمهن التي لا يجب أن تعمل بها المرأة.

وتواجه النساء العاملات في مختلف المهن الكثير من المضايقات والعراقيل في المجتمع وأماكن عملهن، تؤثر على طموحاتهن في النجاح المهني والارتقاء في السلم الوظيفي، إلا أن معاناة النساء اللواتي يعملن في وظائف ومهن صنف في قاموس الرجل الجزائري بأنها "غير لائقة"، ورغم وجود قوانين ونصوص تنظيمية تعترف بالمساواة في الحقوق بين الجنسين إلا أن الحقائق لم تعترف بذلك ويبقى وضع المرأة كله في جنب والرجل في جهة أخرى، ولهذا نجد سلوك المجتمع الجزائري يقف مع الذكور في طموحاتهم، فمن المألوف نجد عمل المرأة يختلف عن عمل الرجل في المنظمة⁽¹⁾.

للمرأة في الجزائر الأهلية بحكم القانون من أجل العمل في جميع الوظائف، لكن رغم مستواها التعليمي لا يزال تمثيل المرأة شديد النقص في سوق العمل، فحسب مسح وطني أجري عام 2006 بشأن الإدماج الاجتماعي الاقتصادي للمرأة، لا يعمل من النساء سوى 18.7 في المائة.

* وتسند القوالب النمطية الجنسانية مهمة إلى المرأة حصريا وبالتالي تقيد تمكين المرأة على الصعيد الاجتماعي التنظيمي الاقتصادي وعلى المستوى السياسي، وعادة من يتوقع من النساء بشكل خاص أن لا يزاوئن إلا الوظائف التي لا تتدخل في المسؤوليات المنزلية "الموكلة لهن"، وينسحب العديد من النساء من العمل تماما.

* ومن العوامل الهامة أيضا التي تثني النساء عن مواصلة مشوارهن المهني مضايقة زملائهن ورؤسائهن من الذكور، وفي القطاع العام تعمل ثلاث نسوة من أصل خمس (60 في المائة)، وتعد نسبة المثقفات من النساء في الطبقة الوسطى، على سبيل المثال، عالية في قطاعات القضاء والصحة والتعليم، فحسب التقرير الوطني للتنمية البشرية لعام 2006، تمثل النساء نسبة 50 في المائة من المدرسين، و53 في المائة من الأطباء و34 في المائة من القضاة، وبينما يدفع أرباب العمل في القطاع العام أجورا أدنى من أجور القطاع الخاص، عادة ما يكون هؤلاء أكثر استعدادا للتكيف مع القيود التنظيمية التي تواجهها النساء العاملات، وفي القطاع الخاص، من ناحية أخرى تعمل النساء في معظمهن في وظائف بقطاعات غير منظمة ومتدنية الأجور غير رسمية، وكثيرا ما تكون للعاملات في القطاع الخاص الرسمي عقود غير مستقرة وقصيرة الأجل⁽²⁾.

⁽¹⁾ Fadéla M'rabet – **la femme algérienne suivi de les algériennes** – François MASPERO , Paris, 1983, p :13.

⁽²⁾ ياكين إيرتورك – **تعزيز وحماية جميع حقوق الإنسان، المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بما في ذلك الحق في التنمية** – تقرير المقررة الخاصة المعنية بالعنف ضد المرأة، وأسبابه وعواقبه، مجلس حقوق الإنسان الدورة السابعة البند 3 من جدول الأعمال، 21 إلى 31 كانون الثاني/يناير 2007، الجزائر، 2007، ص ص 9-11.

إن المرأة العاملة في الجزائر، تواصل زيادة في الالتحاق بالمناصب العمل، ورغم تحقيقها في مشاركتها في قوة العمل، فهي لا تصل إلى بعض مستويات من المسؤولية في الإدارة، فنجد منتصف الإناث بدأت الاندماج في العالم المهني، والمشاركة في الحياة العملية، ويبقى لأغلبية من النساء في وظائف وضعية متدنية في السلم الهرمي، هذا ما يخلف عواقب عميقة في بيئة التنظيمية للمرأة مما يتضح أن العمل المهني للمرأة لا يثبت كفاءتها المهنية.

وكثير من النساء يرغبون في الترقية إلا أن هنالك الأحكام المسبقة و معارضة من طرفهن، مثل وضعية المرأة المتزوجة التي لها أطفال تكون لها مسؤوليات إضافية مقارنة بالرجل الذي يخلو من الالتزامات العائلية، وتصبح غير قادرة على توفيق بين مسؤولياتها المزدوجة، مما يبقى المرأة غير متساوية في العمل مع الرجال من حيث المسؤولية، وهذا ما يدفع النساء في مطالبتهن من أجل إنصاف المرأة العاملة، ويصبح العمل المهني للمرأة هو قضية تميز بين الجنسين⁽¹⁾.

وإن التمييز الذي تعاني منه النساء رغم كثرة النصوص أدى إلى تواجدهن في وضع متدني بالنسبة للرجل بحيث يبقى في ميدان الترقية الوظيفية دون المستوى، ويبقى وصولهن إلى المناصب العليا أمر عسير، وهذا ليس حال الجزائر فقط وإنما هي ظاهرة عالمية تعاني منها كل النساء في الدول المتقدمة أو في الدول النامية، إذا لاحظ تقرير للمكتب الدولي للعمل نشر في منتصف ديسمبر 1997 أنه " إذا كانت نسبة النساء رئيسات المؤسسات الكبرى في تزايد نسبي فإنه في حقيقة الأمر قد انخفض بـ 15% سنة 1982، و بـ 13% سنة 1990، وشهد التمثيل النسوي انخفاض مماثل في مناصب التسيير بالمؤسسات المتوسطة والصغيرة، ويضيف التقرير أنه في 500 مؤسسة من المؤسسات العالمية الكبرى 500 في إطار تحقيق أجري سنة 1996 لم توجد في مناصب المسؤولية سوى 4،2% من النساء و 9،1% منهن كإطارات من مجموع الإطارات، ويزداد عدد النساء المسيرات والمسؤولات في القطاعات التي توجد عدد كبير من النساء مثل قطاعات التمريض والتدريس وبعض القطاعات الأخرى المشابهة لها حتى في البلدان مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها.

بالنسبة للجزائر فالأمر سيان بل أشد والإشكال لا يثور بالنسبة للترقية والمتمثل في ترفيع العامل أو العاملة من درجة إلى درجة أخرى أعلى داخل سلم واحد لمنصب معين إذا الأمر محكوم بضوابط قانونية معروفة كما أن أثرها على الأجر لا يكون كبيرا، لكن يثور الإشكال بالنسبة لرفع أو نقل العامل أو العاملة من منصب عمل إلى منصب عمل آخر أعلى أو كون هذا النوع من الترقية يخضع لضوابط قانونية، إلا أنه غالبا ما يترك للسلطة التقديرية للمستخدم، فالأمر لا يقتصر على منح درجة داخل السلم الواحد بل يتعداه إلى منح منصب عمل جديد بمسؤوليات جديدة في القيادة والتسيير أو ما يسمى بمناصب القيادة لذا فإن النساء في هذا المجال لازلن يعانين من تمييز كبير في الوصول لهذه المناصب رغم جدارتهن واستحقاقهن⁽²⁾.

(1) Hélène VANDEVELDE- DAILLIERE – **FEMMES ALGERIENNES à travers la condition féminine dans le constantinois depuis l'indépendance**—Edition 6, Publications universitaires Abou Nouas, Hydra / Alger, 1980, p p:184 -185.

(2) تاج عطاء الله- **المرأة العاملة في تشريع العمل الجزائري بين المساواة والحماية القانونية**، "دراسة مقارنة"—ديوان المطبوعات الجامعية، (ب،ط)، بن عكنون/الجزائر، (ب،ب)، ص ص 140-141.

وبالرغم من أنه ليست في حوزتنا أرقام دقيقة حول تواجد النساء في المناصب العليا بالمنظمات، إلا أن الواقع لا يحتاج إلى تبرير، ومن معوقات ترقية المرأة العاملة في الجزائر مايلي:

أ- خصوصية عمل المرأة:

* النظرة التمييزية فان المستخدمون يفضلون ترقية الرجل الذي هو العائل الأساسي لأسرته على حساب المرأة ولو تساوا في العمل ودرجة الاستحقاق ويحصل هذا في كثير من المؤسسات على مستوى لجان العمال أو لجان المتساوية الأعضاء، فيفضلون مثلاً ترقية العامل الرجل الذي يعول ستة أو سبعة أطفال على حساب عاملة متزوجة ومؤهلة للترقية على هذا الأخير وذلك لمبررات اجتماعية محض.

ومع هذا فان المرأة في هذه الحالة وفي غياب نصوص تحميها من التمييز، لا تملك وسيلة قانونية لإثبات أنها وقعت ضحية التمييز لذلك كان على المشرع إيجاد وسائل علمية وبسيطة تمكن المرأة في هذه الحالة من أخذ حقوقها في الترقية.

* كذلك فان المستخدم غالباً مالا يفضل ترقية المرأة وإسناد منصب مسؤولية لها كون هذه المناصب تتطلب من حائزها التواجد الدائم بالمنظمة والتنقل مثلاً عبر وحدات المنظمة والقيام بمهام نظامية الأمر الذي يصعب على المرأة القيام به، نظراً لمسؤولياتها المزدوجة في البيت من جهة وفي العمل من جهة أخرى.

ب- خصوصية المرأة ذاتها:

* وقد يكون المشكل كذلك في ميدان الترقية ناتج عن المرأة ذاتها أصلاً، كون أغلب النساء لا يفضلن تولي المسؤوليات الكبيرة، نظراً لما يستتبع هذه الترقية وهذه المسؤوليات الجديدة من أعباء تثقل كاهل المرأة على المستوى محيطها العائلي.

* ولتجنب هذه المشاكل فإنها غالباً ما لا ترغب في تولي منصب جديد خاصة إذا صاحب ذلك مسؤوليات كبيرة كما أن المرأة نفسها تصدق المقولة أن الرجال أكثر قدرة على المسؤولية⁽¹⁾.

ومن الملاحظ أن العوامل المعيقة للمرأة العاملة الجزائرية تتمثل في خصوصية عمل المرأة، كون هذه الأخيرة تعاني من التمييز في المنظمة رغم استحقاقها من تولي المناصب العليا وهذا نتيجة علاقتها المتوترة بينهما وبين المسؤولين في الإدارة مما خلف لها تدني في الوظائف الإدارية وحصولها على أجر منخفض.

(1) تاج عطاء الله - مرجع سابق - ص ص 142-143.

خلاصة الفصل:

استناد لما سبق يمكن القول، رغم التطور الذي شهدته المرأة العاملة في جميع مجالات العمل تبقى محرومة من تقمص المسؤولية و التحاقها بمناصب عليا، تواجهها بعض المعوقات الذي يحول دون وصولها للمناصب المسؤولية من خلال وجود معتقدات تنظيمية خاطئة لتأهيلها لشغل تلك المناصب الإدارية العليا والنظرة السلبية في بعض المجتمعات، كالوسط المجتمع العربي بصفة عامة ومن المعوقات التي تواجه المرأة العاملة العربية منها، مشكلة هبوط المستوى التعليمي وتدني عمل المرأة، و مشكلة مواظبة المرأة على العمل، ومشكلة العلاقة بين المرأة العاملة و الإدارة و المسؤولين، ومعوقات مرتبطة بعمل المرأة نفسها، و معوقات مرتبطة بزميلها الرجل في بيئة العمل، والتميز ضد المرأة العاملة في بيئة العمل، أما العوامل المعيقة لترقية الوظيفية للمرأة في المجتمع الجزائري بوجه الخصوص، تتمثل في خصوصية عمل المرأة، وخصوصية المرأة ذاتها، لا يقبل بالترقية الوظيفية للمرأة إلى المناصب الإدارية مما يقلل فرصة المرأة في الوصول للمناصب المسؤولية، فتلك الحواجز المصطنعة التنظيمية تمنع المرأة من الوصول إلى تلك المناصب العليا.

فالمرأة لطالما قورنت بالرجل لأنها لا تتحمل المسؤولية، وهذا منطلق لا بد من تفاديه فهناك فرق شاسع بين الجنسين فكل منهما موقعه حسب قدراته وخبراته ولا يحق لأي كان أن ينفي أن لها عدة مميزات تؤهلها لأنها تستحق ما تطمح إليه وبجدارة، فلها انجازات كبيرة في البيئة التنظيمية، لذلك لا بد من الاهتمام بها وإعطائها الإمكانات اللازمة وتحفيزها ولا بد من تغيير المجتمع لنظرته للمرأة في المجتمع العربي والجزائري بالخصوص من خلال متابعتها وتشجيعها بشكل لائق في بيئة العمل.

الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1- مجالات الدراسة الميدانية

أ- المجال الزمني

ب- المجال المكاني

ج- المجال البشري

2- المنهج وأدوات جمع البيانات

أ- مناهج الدراسة

ب- أدوات جمع البيانات

3- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة أهمية كبيرة في البحث العلمي، وبعد عرض الباحثة الجانب النظري للدراسة وهو ربط بين ما تم طرحه في الفصول السابقة الذكر، وبين الجانب الميداني الذي يسهم في تحليل الظاهرة المراد دراستها، وهي المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة.

يأتي جانب الميداني لدراسة، بحيث قامت الباحثة في هذا الفصل بالتطرق إلى المجال الزمني وبعدها المجال المكاني، من خلال التطرق إلى تعريف بميدان الدراسة بوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وأهم مصالحها والأقسام التي تضمها وأهم مهام واختصاصات المنظمة الصندوق التي تحققها، وذلك بعرض الهيكل التنظيمي للصندوق، ثم التطرق إلى مجال البشري للدراسة ومن بعدها التطرق إلى ذكر أهمية ميدان الدراسة لموضوع البحث، أي تحديد أهم الاعتبارات العملية والعلمية التي دفعت الباحثة لاختيار وكالة الصندوق الوطني كمجال ميداني للدراسة، وبعدها التطرق إلى الاجراءات المنهجية للدراسة، حيث حددت الباحثة مناهج المستخدمة في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، والمسح الاجتماعي وجرى دراسة بأسلوب المسح الشامل لأنها هي الأنسب في نظر الباحثة لهذه الدراسة.

أما أدوات جمع البيانات، بحيث استخدمت الملاحظة، المقابلة و استمارة الإستبانة في الدراسة، ثم عرضت الباحثة صدق الأداة على المحكمين أصحاب الخبرة والكفاءة في مجال البحث العلمي من مختلف جامعات الوطن، واعتماد أيضا على السجلات والإحصاءات في الدراسة.

وأخيرا التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، بحيث اعتمدت الباحثة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات الدراسة وقد استخدمت أساليب التحليل الإحصائي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، كا²(مربع كاي)، ثم يأتي دور تفرغ البيانات و جدولتها و تدعيم ذلك بالتحليل الكمي الإحصائي أي تحويلها من بيانات رقمية كمية إلى بيانات كيفية وصفية معبرة عن واقع الظاهرة المدروسة، والتي سيتم استخدامها في الفصل التالي.

1- مجالات الدراسة الميدانية

إن هذه الخطوة المنهجية التي تمكن الباحثة من تحديد ثلاث مجالات رئيسية في الدراسة، بحيث يعتبر (المجال الزمني) للدراسة، مرحلة هامة في تحديد الوقت التي تجمع فيه البيانات ويتطلب ذلك القيام بدراسة استطلاعية، ثم يأتي بعدها (المجال المكاني) التي يتم فيها تحديد البيئة التي تجرى فيها الدراسة والتعريف بها وأخيرا إجراء الدراسة على المجتمع البحث الذي يعرف بـ (المجال البشري).
أ- المجال الزمني:

المجال الزمني للدراسة: ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بدءا من الدراسة الاستطلاعية، حيث بلغت مدة إجراء الدراسة منذ الانطلاق في السنة الدراسة 2015/03/05 وإلى غاية العام الثاني للدراسة 2016/03/23، وهذه العملية مرت بعدة مراحل هي:
المرحلة الأولى: مرحلة الزيارة الاستطلاعية لميدان الدراسة مقسمة إلى قسمين:

1- الاتصال الباحثة بمديرية الصندوق يوم 2015/03/05، حيث تقابلت مع نائب المدير نيابة مديرية الإدارة ووسائل العامة وتحدثت معه عن دراستي الراهنة (المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة)، وذلك من خلال تقديم له التسهيل الذي منح لي من طرف الإدارة علم الاجتماع لإجراء الدراسة الميدانية، ومن هنا تم القبول على إجراء الدراسة الميدانية، وتعتبر كخطوة تمهيدية للدراسة لأخذ المعلومات الأولية عن طبيعة وكالة الصندوق، والتي استخدمت في التعريف بالمجال المكاني للدراسة.

2- ثم تلتها بعد ذلك إجراء مقابلات مع كل من نائب المدير نيابة مديرية الإدارة ووسائل العامة 2015/03/21، و مسؤول مصلحة المستخدمين على فترات متتالية وزيارة مختلف المصالح التنظيمية لها، وهذا حتى يتسنى لي جمع المعلومات المتعلقة بمجال الدراسة عن طبيعة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وأخذ المعلومات الأولية وجمع الوثائق المتوفرة لديها من الضمان الاجتماعي، والقانون الداخلي المطبق على مستخدمي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و نصوص التشريعية والتنظيمية، والاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي والتعرف على موقع الجغرافي ونشأة وتطور الوكالة، والهيكل التنظيمي للصندوق والإحصائيات الإجمالية للعمال والعاملات الصندوق، واختصاصات وعمل الصندوق وطبيعة النشاط الذي تؤديه وأهم المديرية والأقسام والمصالح التي تتضمن مختلف الخدمات التي تقدمها للمستفيدين الموجودين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بخنشلة،...) و التي استخدمت في التعريف بالمجال المكاني للدراسة.
المرحلة الثانية: استغرقت حوالي 32 يوما ابتداء من 2016/02/21 إلى غاية 2016/03/23، مقسمة إلى قسمين:

1- وهي المرحلة المخصصة لتطبيق الأداة الدراسة، بحيث قامت الباحثة بإعداد استمارة الاستبيان على عينة تجريبية (المبدئية) على أن تكون متماثلة في خصائصها مع مفردات البحث، لمعرفة مدى تقبل الأسئلة و انطلاقا من فرضيات الدراسة بحيث قمت بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من 10 مبحوثات لهن الحق في الترقية الوظيفية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، وكان ذلك من الفترة الممتدة من 2016/02/21 إلى 2016/03/03.

2- وبعد انقضاء أسبوعين قمت بجمع الاستثمارات ثم حذف وتعديل صياغة بعض فقرات الاستثمار التي تخدم البحث لتصبح أكثر وضوحاً وصدقاً في قياسها لمتغيرات الدراسة، وتتلاءم مع أهداف الدراسة، بعد ذلك تم إخراج الاستثمارات بصورتها النهائية، ليتم توزيعها الاستثمارات على مفردات البحث وكان ذلك من الفترة الممتدة من 2016/03/05 واستمرت عملية ملئ الاستثمارات إلى غاية اليوم: 2016/03/23 32 يوماً.

ب - المجال المكاني:

التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية مؤسسة ذات طابع إداري، طبقاً للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

المجال الجغرافي، تقع وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بمدينة خنشلة شمال الولاية وهي مصنفة في الدرجة الثالثة، تتربع على مساحة قدرها 4977 م تضم الوكالة (05) مراكز للدفع و(06) فروع، بالإضافة إلى صيدلية وروضة للأطفال.

مهام الصندوق الوطني:

تسيير أداء التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.

* تسيير المنح العائلية لحساب الدول.

* تحصيل الاشتراكات.

* الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.

* منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعياً وكذا أصحاب العمل.

* المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.

* تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.

* إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.

* القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية، على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي.

* تسيير صندوق المساعدة والنجدة.

* إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.

* إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

تنظيم الصندوق: يتولى مجلس الإدارة، إدارة الصندوق وهو خاضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

هياكل الصندوق: حتى يتمكن الصندوق من القيام بمهامه، على المستوى المركزي و الولائي، فهو يتكون من: مديرية عامة، وأيضاً وكالة ولائية (اثنان منها بالجزائر العاصمة)، المئات من مراكز الدفع، موزعين عبر كامل التراب الوطني، عيادات متخصصة (الجراحة القلبية للأطفال، العظام والتأهيل، أمراض الأذن والأنف والحنجرة وجراحة الأسنان) *.

* وثائق خاصة بوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة خنشلة، بتاريخ 2015/03/21.

- * 04 مراكز للتصوير الطبي الشعاعي (مركزا للتشخيص والعلاج- صيدليات تابعة للصندوق- رياض الأطفال- مطبعة - مركز عائلي ذو طابع اجتماعي - مركبا سياحيا).
- المستفيدون:** لعمال الأجراء، مهما كان قطاع النشاط الممتننين (المتربصين)، الطلبة، المتربصين في مجال التكوين المهني، فئة المعاقين، المجاهدين، لمستفيدون من امتيازات الضمان الاجتماعي المستفيدون من المنح الجزافية للتضامن (الأشخاص المرضى أو المسنين وغير الناشطين).
- الأداءات:** يتم التكفل بمصاريف العلاج الطبي والأدوية بنسبة 80% وبنسبة 100 % في بعض الحالات لاسيما المرضى المصابين بأمراض مزمنة.
- يتم تعويض فترات التوقف عن العمل بسبب المرض بنسبة 50% من الأجر خلال الخمسة عشرة يوما الأولى وترفع إلى نسبة 100% من الأجر بعد هذه المدة، وتصل المدة القصوى لهذا التعويض إلى ثلاث (03) سنوات.
- التكفل بالتأمين عن الأمومة بنسبة 100%، حيث تستفيد المرأة العاملة من عطلة أمومة تصل إلى 98 يوما، يساوي المبلغ الأدنى لمنحة العجز إلى نسبة 75% من الأجر الوطني الأدنى المضمون.
- عند وفاة المؤمن له اجتماعيا يستفيد ذوي حقوقه من منحة الوفاة.
- تمنح الأخطار المهنية الحق التغطية بنسبة 100% في مجال العلاج والتوقف عن العمل بسبب المرض، يتم تسديد الربوع في حالة الآثار الجسدية الناجمة عن الحوادث وتسدد الربوع لفائدة ذوي الحقوق في حالة وقوع حادث العمل المؤدي إلى الوفاة.
- إصلاحات المنظومة الوطنية للضمان الاجتماعي:**
- أطلق قطاع الضمان الاجتماعي بالجزائر برنامجا إصلاحيا طموحا، خلال العشرية الأخيرة، مرتكزا في ذلك، والذي يهدف إلى ما يلي:
- ✓ تحسين نوعية الأداءات ولاسيما عبر تطوير الهياكل الجوارية ونظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية الذي امتد إلى العلاج الصحي عن طريق جهاز التعاقد مع الطبيب المعالج، وتطوير النشاطات الصحية أهمها:
 - ✓ المراكز الجهوية للتصوير الطبي الشعاعي والعيادات المتخصصة.
 - ✓ عصرنه تسيير إدارة الضمان الاجتماعي وتحديث البنى الهيكلية، وتعميم العمل بالإعلام الآلي، وتأهيل الموارد البشرية وإدراج البطاقة الإلكترونية للمؤمن له اجتماعيا "الشفاء" التي تم تعميمها على مستوى كل التراب الوطني ويمثل نظام الشفاء، الفريد من نوعه قاريا وعربيا، أكبر مشروع في مجال العصرنه.
 - ✓ الحفاظ على التوازنات المالية لهيئات الضمان الاجتماعي، أين تم إقرار آليات جديدة لتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي، والإصلاح الهيكلي لتمويله، علاوة على إستراتيجية تعويض الأدوية التي تهدف أساسا إلى ترشيد نفقات التأمين عن المرض وعقلنة فاتورة الدواء، بواسطة ترقية الدواء وتشجيع تصنيع المنتجات الصيدلانية محليا، إضافة إلى الإصلاحات المنتهجة ضمن الجهاز التشريعي بواسطة تكييف بعض النصوص التشريعية، قصد السماح بتنفيذ الإصلاحات المسطرة (1).

يدير الصندوق مدير يعين بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي، وتنتهي مهامه بالكيفية نفسها، وكما أن المدير هو المسؤول عن السير العام للصندوق، ويمثله أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية، يمارس سلطة الإشراف الإداري على جميع الموظفين، ويعين في الوظائف التابعة لاختصاصه، وهو أيضا المدير هو الأمر يصرف إيرادات الصندوق ونفقاته يعد مشروع ميزانية الصندوق مصحوبا بالوثائق الملحقة، ويرسل المدير إلى الوزير الوصي في الآجال القانونية ما يأتي:

* مشاريع الميزانية مصحوبة بالوثائق الملحقة، موازنة كل سنة مالية، تقرير سنوي عن النشاط.
* يساعد المدير كاتب عام ومديرون مساعدون يعينون بقرار من الوزير الوصي، ويحدد عددهم ومهامهم في القرار الوزاري، يعين مسئولو الوكالات الولائية بقرار من الوزير الوصي بناء على اقتراح من مدير الصندوق المعنى، وتنتهي مهامهم بالكيفية نفسها، يمكن المدير أن يفوض إمضاءه، تحت مسؤوليته إلى أعوان تابعين للصندوق (1).

مقر الصندوق: يتولى المقر المركزي للصندوق على الخصوص ما يأتي: ينظم وينسق ويراقب:
* أعمال الوكالات الولائية وفروع الإدارة، و تسيير وسائل الصندوق البشرية والمالية.
* يسير ميزانية الصندوق، وينسق العمليات المالية ويحضر المحاسبة العامة و ينظم المراقبة الطبية.
* يمنح المؤمن لهم اجتماعيا والمستخدمون رقم تسجيل وطني.
* ينظم إعلام المؤمن لهم اجتماعيا والمستخدمين.
* يتابع تطبيق الاتفاقيات والعقود في مجال الضمان الاجتماعي.
يبرم الاتفاقات المنصوص عليها في المادة 60 ينسق ويتابع انجاز الاستثمارات المخططة كما هو منصوص عليه في المادة 92 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية ونصوصه التطبيقية ويتابع تسيير الاستثمارات المنجزة، ويسير صندوق المساعدة والإسعاف المنصوص عليه في المادة 90 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 23 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية.
— يكون المقر المركزي للصندوق، تحت سلطة المدير يساعده الكاتب العام، من المديريات الفرعية الآتية: * المديرية الفرعية لأداء الخدمات.
* المديرية الفرعية للتحويل والمنازعات.
* المديرية الفرعية للمراقبة.
* المديرية الفرعية للمراقبة الطبية.
* المديرية الفرعية للوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
* المديرية الفرعية للدراسات والإحصائيات والتنظيم.
* المديرية الفرعية للإعلام الآلي.
* المديرية الفرعية للعمليات المالية.
* المديرية الفرعية للإنجازات والتجهيز والوسائل العامة.
* المديرية الفرعية للمستخدمين (2).

(1) مرسوم رقم 85-223 ذي الحجة عام 1405 الموافق 20 أوت 1985-يتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي- ج ر، رقم 35 بتاريخ 21 /07/ 1985، ص ص 10-11.

(2) مرسوم نفسه، ص ص 22-23.

صلاحيات مجلس الإدارة: يدير مجلس الإدارة شؤون الصندوق بواسطة مداولاته، ويتولى مراقبة وتنشيط هذا الصندوق، ويقوم على الخصوص بما يلي:

- * يقترح تنظيم داخلي للصندوق.
- * يعد النظام الداخلي للصندوق.
- * يداول حول الجداول التقديرية الخاصة بالإيرادات والنفقات المخصصة لتسيير فروع الضمان الاجتماعي.
- * يصادق على ميزانيات التسيير الإداري للعمل الصحي والاجتماعي والوقاية وإذا اقتضى الأمر للمؤسسات التي يديرها الصندوق ويلحق بكل ميزانية جدول يحدد للسنة عدد الوظائف حسب الفئات بحيث لا يتعدى عدد أعوان كل فئة عدد الوظائف.
- * يصادق على ميزانيات التجهيز الخاص ببرامج الاستثمار والإعانات أو المساهمات المالية وهذه الميزانيات التي تبين المبلغ الإجمالي لكل برنامج مرخص يجب أن تنص على خصم المدفوعات المطابقة في ميزانيات السنوات التي يجب أن يتم هذا الدفع خلالها.
- * يراقب تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية وكذا تنفيذ مداولاته عن طريق المدير والعون المكلف بالعمليات المالية.
- * يدلى برأيه فيما يخص تعيين المدير العام.
- * يدلى برأيه فيما يخص اقتراح المدير العام لوظائف المديرية الأخرى للصندوق التي تعين بموجب قرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي.
- * يوافق على الحصيلة والتقارير السنويين لنشاط الصندوق.
- * يوافق على توظيف الأموال والعمليات العقارية.
- * يوافق على مشاريع الاقتناء و الكراء ونقل المباني ذات الاستعمال الإداري.
- * يرخص فك الرهن على التسجيلات الامتيازات أو رهن العمارات المقررة لفائدة الصندوق.
- * يقرر إنشاء أو إلغاء هياكل أخرى غير الوكالات.
- * يقرر قبول الهبات والوصايا (1).

التعريف بمختلف مستويات ومصالح الوكالة مجال الدراسة:

المديرية: هي السلطة الإدارية، والتنظيمية التي تتولى مهمة المصادقة على القرارات الخاصة بنشاط الصندوق على مستوى كل مصلحة، وهدفها الرئيسي هو الربط بين كل مصلحة وما تقتضيه العمليات، والنشاط الذي يحدث في الصندوق وتقسّم إلى خمسة نيابات للمديرية.

أولاً: نيابة المديرية المالية والتغطية: هي سلطة إدارية وتنظيمية تتولى مهمة المصادقة على القرارات الخاصة بنشاط الصندوق على مستوى المصالح التي تتفرغ منها، وهدفها الرئيسي هو الربط بين الإدارة والمصالح الأخرى وتنقسم إلى ثلاثة أقسام *:

(1) قرار مؤرخ في 12 ذي القعدة عام 1418 الموافق 11 مارس سنة 1998 - يتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - ج ر، رقم 46 بتاريخ 24 يونيو، 1998، ص 51.

* وثائق خاصة بالمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة خنشلة، بتاريخ 2015/03/21.

قسم المالية: تقوم بتسجيل كل العمليات المالية والمحاسبية التي تقوم بها المنظمة، وذلك حسب طبيعة العملية التي تحدث في رقم الحساب المستعمل أو المجال الذي يعمل فيه كل قسم، وتتمثل مهمتها أيضا في مراقبة كل الفواتير وأوراق القبض، وكذا في توزيع الأموال من طرف الحساب الرئيسي بالجزائر.

قسم التغطية: هو قسم مكمل لقسم المالية حيث تعود إليه كل المعلومات والعمليات المالية من حيث اختلافها، كما تقوم بمراقبة كل الأعمال والمؤسسات العامة أو الخاصة من حيث التأمينات الاجتماعية فتراقبها وتوزيعها ومن ثم تقوم بإدخالها على شكل معلومات، تمويل للصندوق وغيرها.

قسم التحصيل: هي الركيزة في المنظمة الضمان الاجتماعي، وهي خاصة بأرباب العمل وذلك بإعطاء رقم لأصحاب العمل وهذا لتسهيل عملية تأمين المؤمنين الاجتماعيين، ويقوم بتأمين العمال، العجز المجاهدين، وذوي الحقوق، كما تختص أيضا في تحصيل الاشتراكات التي يدفعها رب العمل لتأمين العمال، كما تهتم أيضا بالمنازعات العامة التي تنشأ بين المؤمنين الاجتماعيين من جهة (*).

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من جهة أخرى، كما تقوم مصلحة مراقبة أصحاب العمل بالمراقبة المباشرة للمستخدمين والتأكد من تأمين جميع العمال وفي حالة عدم تأمين تقوم بمتابعة المستخدم قضائيا.

ثانيا: نيابة مديرية الأداءات: هي سلطة إدارية وتنظيمية تتولى مهمة المصادقة على القرارات الخاصة بنشاط الصندوق، على مستوى المصالح التي تتفرغ منها، وهدفها الرئيسي هو الربط بين الإدارة والمصالح الأخرى وبها عدة مصالح:

1- مصلحة الأخطار الكبرى: تتكفل هذه المصلحة بتصفية العجز الناتج عن المرض العادي والمرض الطويل المدى، وحوادث العمل، والأمراض المهنية.

2- خلية الدفع: مهمتها الوساطة بين المراكز الدفع الصيدلية وتباين المديرية المالية حيث يتم استلام كل الجداول والوصفات الطبية التي تتقدم بها الصيدليات بعد إعطاء الأدوية للمستفيدين ببطاقات العلاج، كما يتم بواسطتها تسليم الصكوك لأصحابها.

3- مراكز وملحقات الدفع: هو مركز يقوم بدراسة ملف المؤمنين الاجتماعيين، كما يقوم بتقديم تعويضات اليومية، أو مصاريف العلاج، والعطل المرضية، والأمومة، وبه مراكز أخرى وملاحق تقوم بنفس الدور.

4 - مصلحة المنح العائلية: تتولى تسديد المنح العائلية للفئات التي لها الحق في الاستفادة.

5 - مصلحة الانتماء.

ثالثا: نيابة المديرية للرقابة الطبية: هي سلطة إدارية وتنظيمية تتولى مهمة المصادقة سواء بالقبول لمن أراد تقديم عطل مرضية أو عطل استثنائية كما تقوم بالربط بين الإدارة والمراقبة الطبية، كما تتكون من مجموعة من الأطباء كل من اختصاصه، دورهم مراقبة ومتابعة جميع العمال، وفي جميع المناصب وجميع المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو تجارية أو خدمية أو زراعية، مهمتها المصادقة على التقارير الطبية أو رفضها *.

* وثائق خاصة بالمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة خنشلة، بتاريخ 2015/03/21.

رابعاً: نيابة مديرية الإعلام الآلي: تعد مخطط الإعلام الآلي الخاص بالصندوق وتنفذ المخطط المعقد وتكيفه وحاجات الصندوق.

* تجري الدراسات المعلوماتية وتتولى انجاز تطبيقات المعلومات.

* تضمن صيانة تجهيزات الإعلام الآلي والمساعدة التقنية لاستعمالها.

* تشارك في نشاطات التكوين وتحسين المستوى في مجال الإعلام الآلي التي يبادرها الصندوق.

خامساً: نيابة مديرية الإدارة العامة: هي الأخرى سلطة إدارية وتنظيمية تتولى مهمة المصادقة على القرارات الخاصة بنشاط الصندوق على مستوى المصالح التي تتفرغ منها وهدفها الرئيسي هو الربط بين الإدارة والمصالح الأخرى وتنقسم إلى ثلاث مصالح:

1- الوسائل العامة: يقوم موظفيها بالسهر على هذه المصلحة في تمويل الصندوق بما في المراكز والملحقات المتواجدة عبر إقليم الولاية، من حيث أدوات المكاتب وجميع المطبوعات المستعملة في كل المصالح التابعة للصندوق وهي تتعامل مع جميع المصالح الموجودة في وكالة الضمان الاجتماعي، إذا حدث أي تعطيل تقوم هذه المصلحة بإصلاحه.

2 - مصلحة الأجور: تتولى هذه المصلحة أجور العمال الشهرية.

3- مصلحة المستخدمين: يقوم موظفيها بمتابعة مستخدمي الصندوق من حيث التوظيف، الحياة المهنية، وحركة مستخدمي، في الغيابات المبررة والغير المبررة، العطل المرضية، حوادث العمل، والعطل الاستثنائية (*).

تنسق وتتابع انجاز الاستثمارات المخصصة كما هو منصوص عليه في المادة 92 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية ونصوص تطبيقه وتتابع تسيير الاستثمارات المنجزة.

* تضبط احتياجات التجهيز لجميع هياكل الصندوق وتتولى شراءها وتسييرها.

* تنجز عمليات تمويل المقر المركزي في مجال اللوازم والأثاث ومعدات التسيير.

* تتولى صيانة ممتلكات الصندوق العقارية وغير العقارية ورعايتها، تسيير الوثائق (1).

* وثائق خاصة بالوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة خنشلة، بتاريخ 2015/03/21.

(1) قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 جمادى الأولى عام 1407 الموافق 24 يناير سنة 1987 - يتضمن التنظيم

الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية - ج ر، رقم 29 بتاريخ 15

جويلية 1987، ص 26.

أهمية ميدان الدراسة لموضوع البحث:

بما أن موضوع دراستي يدور حول المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة، فقد وقع اختياري على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة خنشلة لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك راجع لاعتبارات التالية:

أ- الاعتبارات الذاتية والعملية:

- ✓ القرب الجغرافي لميدان الدراسة كون الصندوق الوطني يقع في ضواحي المدينة التي أقطن بها وهذا ما يسمح لي بسهولة الانتقال إلى وكالة الصندوق مما يقلل التكلفة المادية والنفقات سواء من الإقامة أو التنقل.
- ✓ يشكل موضوع البحث اهتمامات الشخصية من وجهة نظر الباحثة لتوسيع معارف و بيانات حولها لزيادة فهمها واستيعابها.
- ✓ حصولي على بعض التسهيلات لإجراء البحث الميداني من المساعدات الإدارية في وكالة الصندوق.
- ✓ سهولة الاتصال مع مسؤولي مديرية المصالح بالوكالة الصندوق.
- ✓ سهولة حصول الباحثة على مفردات البحث للدراسة.
- ✓ مكانة هذا الصندوق الذي لا يكاد يخلو من حياتنا اليومية لحساسيته وللدور المنوط به في المجتمع الجزائري.
- ✓ تساهم منظمة صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من خلال مختلف نشاطاتها الرامية في تمكين العمال وذوي الحقوق من الأداء الجماعي، على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي، وتقديم خدمات لهم.

ب- الاعتبارات العلمية:

- ✓ الأهمية العلمية والعملية للبحث ومدى مساهمته في تنمية البحوث العلمية الأخرى.
- ✓ رغبة واهتمام الباحثة بإجراء الدراسة في الصندوق لإضافة معلومات جديدة في البحوث العلمية.
- ✓ اكتشاف معارف جديدة وإضافة شيئاً جديداً يفتح آفاق جديدة للأبحاث العلمية الأخرى، وللتمكن في نهاية المطاف من تقديم النتائج التي تؤدي إلى حلها.
- ✓ لم يبحث فيها باحثين من قبل، رغم أنها تشكل أهمية كبيرة، وكذلك قلة وضعف المعلومات الواردة حولها، فتجد الباحثة أنها تستحق الجهد المبذول فيها، وأنها ستضيف الكثير للمعرفة.
- ✓ السعي وراء حل مشكلة الدراسة من خلال المعلومات التي يتم جمعها حول هذه المشكلة المعوقات التنظيمية التي تواجه ترقية المرأة في عملها وتحليلها واستخلاص النتائج التي من شأنها أن تشكل حلاً لتلك الإشكالية، وذلك من خلال البحوث التطبيقية.
- ✓ يسهم البحث في محاولة حل مشكلة تعاني منها فئة كبيرة من النساء العاملات في سعيهن للوصول إلى المناصب الإدارية العليا والارتقاء المهني بشكل عام.

ج- المجال البشري: يشكل المجال البشري (المجتمع الإحصائي) للدراسة من مجموع موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بخنشلة يضم 315 عاملاً منهم عدد عاملات الإناث 123، عدد العاملين الذكور 192.

عدد الموظفين	192
عدد الموظفات	123
المجموع	315

إحصاءات بتاريخ: 2015/03/21.

وقد تم استثناء العاملات المؤقتات والانتقاء فقط العاملات الدائمات لأن العاملات المؤقتات غير معنيات بالترقية الوظيفية ولذلك تم اختيار 58 امرأة عاملة واللواتي لهن الحق في الترقية الوظيفية من مجموع 123 من العاملات جرى دراستهن بأسلوب المسح الشامل وهؤلاء العاملات المتواجدات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة خنشلة، موزعات على مصالح هذه المنظمة.

وتتوزع هؤلاء العاملات على المصالح المتواجدة في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة خنشلة كالتالي:

عدد العاملات	المصالح
02	الأمانة العامة
08	نيابة مديرية المراقبة الطبية
01	نيابة مديرية التعويضات
14	مركز الدفع بخنشلة
04	مركز الدفع المتقاعدين
01	نيابة مديرية الإدارة العامة
05	مصلحة المستخدمين
02	مصلحة الوسائل العامة
01	مصلحة الانجازات
07	روضة الأطفال
06	قسم المالية والمحاسبة
03	مركز الحسابات
04	قسم تحصيل الاشتراكات
58	المجموع

2- المنهج وأدوات جمع البيانات

إن المنهج البحث هو الصياغة المنطقية للمبادئ والأدوات التي تستخدم في البحث، لذا لا بد من تحديد الطريقة أو المنهج الذي يساعدني لحل مشكلة دراستي، و يعد استخدام المنهج الذي يقوم على تقرير خصائص ظاهرة معينة أو موقف، وإذا يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها كما أنه يتجه على الوصف الكمي أو الكيفي للظواهر المختلفة بالصورة الحقيقة في المجتمع للتعرف على تركيبها وخصائصها.

أ- مناهج الدراسة:

إن صدق النتائج ومدى مطابقتها للواقع المدروس يرتبط بالمنهج الذي يختاره الباحث حسب طبيعة المشكلة ونوعية الدراسة، إن أي دراسة عملية تخضع لمجموعة من المعايير و التقنيات (1). ونظرا لأن هذا المنهج هو الأكثر استعمالا من طرف الباحثين والطلاب في الكثير من الأبحاث والدراسات، إذ يعتبر المنهج أسهل من غيره من المناهج، وأكثر ملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية المختلفة، واختياري للمنهج الوصفي يندرج ضمن أهميته بالنسبة لدراسة العلوم الاجتماعية، فهو أكثر المناهج ملائمة وقدرة على تفسير الظواهر خاصة في هذه المرحلة من تطور العلوم الاجتماعية. لا يقتصر المنهج الوصفي **Descriptive Research** المستعمل في المجالات العلمية على الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة فحسب بل يتطلب الأمر إلى جمع البيانات عنها ووصف الظروف والممارسات المختلفة وتحليل هذه البيانات واستخراج الاستنتاجات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين، وبناء عليه فقد استخدمت في موضوع الدراسة، دراسة وصفية تحليلية اعتمدت فيها الباحثة على المنهج الوصفي لأنه يعني أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضع معينة اجتماعية أو مشكلة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، وأثارها، والعلاقات التي تتصل بها، وتغيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها " (2)، ويعرف أيضا " طريقة من الطرق، تحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول لأغراض محدودة (3).

(1) عمار بوحوش، ومحمد محمود الدنبيات - مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث - ديوان المطبوعات الجامعية، (ب، ط)، الجزائر، 1999، ص 140.

(2) بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلاني- منهجية العلوم الاجتماعية - دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، (ب، ط)، عين مليلة/ الجزائر، 2004، ص ص 167-168.

(3) مدحت أبو النصر - قواعد ومراحل البحث - مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004، ص 23.

فقد يذكر (سكيتس) **scates** الدراسات الوصفية هي ما يشمل جميع الدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة وبوضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو نظام فكري، أو أي نوع آخر من الظواهر التي يمكن أن يرغب الشخص في دراستها"، إذن البحوث الوصفية هي التي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديد كينيا أو كميا، وهي تقوم بالكشف عن الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت إلى صورتها الحالية وتحاول التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل فهي تهتم بماضي الظواهر وحاضرها ومستقبلها" (1).

ويعرف المنهج الوصفي أيضا

على أنه الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة، كما عن طريق جمع المعلومات مقنعة في المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة (2)، كما يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصف وضعها الراهن ويهتم بالتعرف على المشكلة عن طريق وصف ظواهرها وخصائصها وطبيعتها ومعرفة أسبابها وسبل التحكم فيها معتمدا على تجميع البيانات وتحليلها وبالتالي استخلاص النتائج بغرض معالجة المشكلة ثم تعميم هذه النتائج طبقا لمجموعة من القواعد الخاصة بجمع المعلومات و الحقائق تصنيفها ومقارنتها وتفسيرها (3)، و باعتبار المنهج الوصفي هو أكثر المناهج استخداما في دراسة الظروف و الوقائع الاجتماعية و السياسية وغيرها في مجتمع معين خصوصا في تخصص إدارة وعمل (4).

أما تحليلية لأن البحوث التحليلية هي دراسات تبحث عن نوعية العلاقات والأنشطة و المواقف، ويكون التركيز في هذه الدراسة على وصف الموقف الكلي، أي وصف تفاصيل ما يحدث في نشاط معين أو موقف معين (5).

ولأن هدفا من الدراسة هو جمع معلومات حقيقية ومفصلة للمعوقات التنظيمية الموجودة في المنظمة محل الدراسة، أيضا تحديد جوانب عدم استفادة العاملات من التدرج الوظيفي ووجهة أرائهن حول خبراتهن وخطط المستقبلية في المنظمة، والتعرف على العوامل المختلفة المسؤولة عن انتشار هذه العلاقة بين المعوقات التنظيمية والترقية الوظيفية والتي تنبثق من فروض الدراسة لإثبات صحتها.

إذا تهتم الباحثة على التعرف على طبيعة المعوقات التنظيمية ووضعها وتحليلها والكشف عن مدى تأثيرها في الترقية الوظيفية للمرأة العاملة، فاختياري للمنهج الوصفي لأنه أكثر المناهج ملائمة لدراستي المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة، حيث رأت الباحثة أنه مناسب وقد مكنتني من تعريف عن خصائص الظاهرة موضوع الدراسة من بيانات الديموغرافية فقد تضمنت السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية، والاقدمية في العمل، وطبيعة العمل.

- (1) مروان عبد المجيد إبراهيم - أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية - مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان/ الأردن، 2000، ص ص 125-126.
- (2) محمود عبد الفتاح عتاد، مصطفى حسين باهي - قراءات في البحث العلمي - دار العالمية للنشر و التوزيع، (ب،ط)، (ب،ب)، 2005، ص47.
- (3) محمد عوض العابدي - إعداد وكتابة البحوث و الرسائل الجامعية مع دراسة منهاج البحث - مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر، 2005، ص ص 69-70.
- (4) بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني - مرجع سابق - ص 108.
- (5) صلاح مراد، فوزية هادي - طرائق البحث العلمي، "تصميماتها و إجراءاتها" - دار الكتاب الحديث، (ب،ط)، مصر، 2002، ص 459.

و اختيار هذا المنهج ساعدني على جمع بيانات ومعلومات، للمحاولة إلى التوصل عن الكشف أهم المعوقات التنظيمية التي تحول أمام المرأة العاملة من ترقيتها وظيفيا كل من دورات تكوينية تدريبية، وفرص تفويض السلطة، وضعف تقييم المسؤولين لمجهوداتها داخل المنظمة. وأيضا الهدف من هذه الدراسة كان التعرف على تأثير بعض المتغيرات والعوامل السوسولوجية المحددة مسبقا، على المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية لذا يعتبر المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم أكثر مع طبيعة الموضوع ويعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة، ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كيفا وكما فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة، ويوضح خصائصه أما التعبير الكمي فيعطيها رقما يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، فقد استعنت ببعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، كاي² (كاي مربع).

— المسح الاجتماعي:

هو الدراسة العلمية لظروف المجتمع وحاجاته بقصد الحصول على بيانات ومعلومات كافية عن ظاهرة معينة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى بيانات بشأنها، ويستهدف الاجتماعي دراسة مشكلة اجتماعية راهنة وذلك بوصف دقيق لمجموعة من الأفراد يعيشون في منظمة جغرافية معينة بقصد تشخيصها والعمل على وضع برنامج الإصلاح الاجتماعي. ويتم المسح للظاهرة الاجتماعية لتحديد طبيعتها ومعرفة خصائصها التي تتعلق بتركيبها ووظائفها من جهة وسلوك الأفراد في تعامل بعضهم مع بعض من جهة أخرى.

وتتطلب دراسات المسح الاجتماعي على بعض النقاط منها ما يلي:

- ✓ تتم الدراسة العلمية للظواهر الموجودة في جماعة معينة وفي مكان محدد.
- ✓ تنصب الدراسة على الوقت الحاضر، حيث تتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء المسح وليست ماضية.
- ✓ تتعلق الدراسة بالجانب العلمي في محاولة للكشف عن الأوضاع القائمة لمحاولة النهوض بها ووضع خطة أو برنامج للإصلاح الاجتماعي.
- ✓ كما يستفاد بالمسح الاجتماعي في دراسة مشكلات ويستفاد بها في دراسة الجوانب الثقافية المرتبطة بالعادات والتقاليد والقيم والمعايير السلوكية (1).
- والباحثة ترى أنه بالإمكان اعتبار المسح الاجتماعي الطريقة الوحيدة التي يمكن جمع بيانات موثوق منها تبعا لدقة النتائج والتحليل الذي ينجز عند إتباع هذه الطريقة، وللمسح الاجتماعي فائدة نظرية حيث تلجا إليها الباحثة في جمع حقائق عن الظاهرة وتحليلها والوصول إلى تعميمات وأيضا استخدمت الدراسة المسحية للتحقق من صحة الفروض الدراسة.

(1) فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة -أسس ومبادئ البحث العلمي- مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002، ص ص 94-95.

كما استفدت من البحوث المسحية في إعداد الخطة على مستوى المنظمة في التعرف على معوقات الذي يبقى المرأة محرومة من تقمص المسؤولية والتحاقها بمناصب عليا، تواجهها بعض الصعوبات والعراقيل التي تؤثر عليها بصفة سلبية والتي تؤدي إلى تفاقم فرص الترقية الوظيفية إلى حد الجمود الوظيفي، وانتشار عراقيل ذات طبيعة تنظيمية كالتمييز في تقسيم الوظائف إلى وظائف نسائية وأخرى رجالية، والتمييز في دورات التدريب، والاقتصار في تدريب المرأة على المهن التقليدية. وعدم تكافؤ في فرص، والتحيز المسبق لتأهيل العاملين للترقية الوظيفية، ولا مساواة في العمل وهذا ما خلف تركيز المرأة في مراتب متباينة في الهرم الوظيفي وحصولها على أجر متدني، وعدم تقبل رئاسة المرأة للوظائف العليا، الذي يحول دون وصولها للمناصب العليا، مما يتوافق مع موضوع وفرضيات الدراسة.

وبالتالي المسح الاجتماعي من أهم خواصه ليس مجرد حصر أو جرد لما هو قائم بالفعل أو مجرد وصف للأحوال الحاضرة بل يتعدى ذلك إلى عمليات أخرى بالتحليل والتفسير والمقارنة للوضع الحاضر ببعض المستويات واستخلاص النتائج.

أما سبب اختياري يعود إلى طبيعة الموضوع الذي أعالجه، واتبعت "أسلوب الحصر الشامل"، بحيث يستخدم هذا الأسلوب إذا كان الغرض من البحث هو حصر جميع مفردات المجتمع، وفي هذه الحالة يتم جمع بيانات عن كل مفردة من مفردات المجتمع بلا استثناء، ويتميز أسلوب الحصر الشامل بالشمول وعدم التحيز، ودقة النتائج.

أسلوب المسح (الدراسات المسحية):

ويتمثل هذا الأسلوب في جمع بيانات و معلومات عن مفردات البحث، ويطبق هذا الأسلوب في كثير من الدراسات من أجل:

- ✓ وصف الوضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي ودقيق.
 - ✓ مقارنة الظاهرة موضوع البحث بمستويات ومعايير يتم اختبارها للتعرف التدقيق في الخصائص الظاهرة المدروسة.
 - ✓ تحديد الوسائل والإجراءات التي من شأنها تحسين وتطوير الوضع القائم.
- ويطبق أسلوب المسح عادة على نطاق جغرافي كبير أو صغير، ويكون مسحا شاملا، واستخدمت في موضوع دراستي عدد من الأدوات التي تمكنني من جمع البيانات لموضوع دراستي ولا يعتمد على وسيلة واحدة من وسائل جمع البيانات بل يستخدم العديد من الوسائل والأدوات التي تشمل، البيانات الإحصائية البسيطة، الملاحظة البسيطة، واستمارة والمقابلات الشخصية، والرجوع إلى الدوريات والمصادر المختلفة⁽¹⁾، ولأن الدراسة تهدف إلى تحديد طبيعة المعوقات التنظيمية التي تحول دون الترقية الوظيفية للمرأة العاملة، وإبراز أنواع التحديات والعقبات التنظيمية التي تعرقل المسيرة المهنية للمرأة العاملة والوقوف على عدم ارتقائها في سلم المسؤوليات.
- فقد اعتمدت الباحثة على معطيات المقدمة من طرف صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية مجال الدراسة، أصبح مجتمع البحث يضم 123 امرأة عاملة.

(1) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم - مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتصنيف - دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان/الأردن، 2000، ص ص 44-45.

وتشترط هذه الدراسة الاتصال بالنساء العاملات اللاتي لهن الحق في الترقية حتى أتمكن من معرفة المعوقات التنظيمية التي تواجه ترقية المرأة للمناصب النوعية. وقد تم استثناء العاملات المؤقتات والانتقاء فقط العاملات الدائمات لأن العاملات المؤقتات غير معنيات بالترقية الوظيفية ولذلك تم اختيار (58) ثمانية وخمسون امرأة عاملة واللواتي لهن الحق في الترقية الوظيفية من مجموع 123 من العاملات جرى دراستهن بأسلوب المسح الشامل.

بـ أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة التي يعتمد عليها أي بحث علمي لجمع المعطيات و الحقائق حول الظاهرة المراد دراستها، و تتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها على مدى دقة الأدوات المستخدمة للاقترب من الظاهرة ودرجة مصداقيتها ومن بين الأدوات المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة ما يلي:

— الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الوسائل الأساسية التي يتم من خلالها جمع البيانات التي يتطلبها البحث العلمي في مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية، سيما في مجال إدارة الأعمال، والملاحظة يعتمد عليها الباحث لرصد المشاكل وأيضاً الملاحظة تعتبر عن موضوعية نسبية الدقة قياساً بالوسائل الأخرى، خصوصاً حينما يمتلك الباحث القدرة العالية لرصد الظاهرة وعدم الركون لتفسيرات شخصية حول الظاهرة، إذ أن الملاحظة تعتمد اعتماداً أساسياً على سبل استخدام الحواس الإنسانية لعملية الرصد أو الملاحظة للظواهر أو المشاكل المراد دراستها وتحليلها واستنباط البيانات المطلوبة من خلالها.

ولذا تعتبر البيانات المراد اعتمادها من خلال الملاحظة على أهمية عالية من الدقة خصوصاً حينما لا يرافق رصد الظاهرة أو المشكلة أي تدخل شخصي من خلال الباحث سيما الأخطاء الناجمة عن أثار المدركات العقلية أو الحسية للظاهرة وبروز حالات من التفسير الخاطئ في عمليات الإدراك والملاحظة للظاهرة، فعندما تكون حالات الرصد أو الملاحظات للظاهرة قائمة على أساس الدقة في الملاحظة وعدم خضوع التفسير لرأي الباحث فإن البيانات المعتمدة تتسم عادة بالدقة والموضوعية أكثر مما هي عليه في الحالات الأخرى لجمع البيانات أو المعلومات (1).

وقد استعنت في دراستي على الملاحظة البسيطة، إذ تعرف أنها **الملاحظة البسيطة** من أهم الأدوات التي تستعين بها البحوث العلمية و الاجتماعية لكونها من المصادر الهامة للمعطيات التي تتحصل عليها الباحثة في الميدان و التي تخدم موضوع دراستي، وهي لا ترتبط بفترة محددة من البحث و اعتمدت على مهارات في تحليل العلاقات و أنماط السلوك (2) بين العاملات.

(1) خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي- **منهجية البحث العلمي** - إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان/ الأردن، 2008، ص92.

(2) فضيل دليو، و آخرون - **أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية** - دار البعث، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة/ الجزائر، (ب،ط)، 1999.

وتعرف على أنها الاهتمام و الانتباه إلى شيء أو حدث أو ظاهرة بشكل منتظم عن طريق الحواس نجمع بها خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمعه⁽¹⁾، وهي أيضا ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية، دون إخضاعها للضبط العلمي، وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس للتأكد من دقة الملاحظة وموضوعيتها.

وتستخدم الملاحظة البسيطة في البحوث الوصفية، وخاصة في الدراسات الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية للسلوك الظاهري المعلن لشخص أو مجموعة من الناس في بيئة معينة، وتحت ظروف معينة أو أثناء فترة معينة من الزمن، فمن خلال الملاحظة نستطيع أن نرى ما يفعله الإنسان في الواقع.

واعتمدت على طريقة الملاحظة بدون مشاركة وفي هذا النوع تعرف على أنها " يقف الباحث بعيدا، ولا يشارك في أنشطة المجموعة التي يقوم بملاحظتها، ولا ينتهي لعضويتها، كما تهيب للباحث فرصة لملاحظة السلوك الفعلي للجماعة في صورته الطبيعية، وكما يحدث في مواقف الحياة الطبيعية"⁽²⁾.

وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب للتعرف على ظواهر الطبيعية بصورة تلقائية، كما يستخدمه الباحثون الاجتماعيون في الدراسات الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية عن الظاهرة التي يريدون بحثها، كدراسة نشاط جماعة معينة، فهي لا تتضمن أكثر من النظر والاستماع، ومتابعة موقف اجتماعي معين دون المشاركة الفعلية فيه ويحاول الباحث الملاحظ قدر جهده ألا يظهر في الموقف، وأن يسجل ما يراه و ما يسمعه وما يلاحظه دون علم هؤلاء الناس⁽³⁾.

إن الملاحظة بدون مشاركة تختلف عن المشاركة بأن الباحث لا يتقصد دور المشارك مع الجماعة في أنشطتها ولكنه يقوم بمراقبة ومشاهدة الظاهرة عن قرب أو بعد، بصورة مباشرة أو غير مباشرة مستخدما حواسه المختلفة لرصد الظاهرة وتسجيل ملاحظته عن السلوك والتصرفات التي تتعلق بالظاهرة موضوع البحث فهي تتسم بالموضوعية والدقة سيما إذا لم يتحيز الباحث فيها لاعتماد تفسيرات شخصية في الظاهرة⁽⁴⁾.

و لقد أفادتني هذه التقنية، خاصة في التمهيد للعمل الميداني، من حيث التعرف على مهام وعمل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة خنشلة، وأيضا ملاحظة العوامل في بيئة العمل و سلوكياتهن التي تعطيني صورة مبدئية عن أوضاعهن التنظيمية في المنظمة. كما أيضا التعرف عن الأسباب التي تحول دون ترقية المرأة العاملة للمناصب المسؤولية المراد دراستها و أيضا تفسير موضوع البحث المراد دراسته والوصول إلى نتائج الدراسة.

(1) جودت عزت العطوي- أساليب البحث العلمي- دار الثقافة، (ب،ط)، عمان، 2000، ص122.

(2) فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة - مرجع سابق- ص 145.

(3) بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني- مرجع سابق- ص273.

(4) خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي-مرجع سابق- ص 94.

— المقابلة:—

تعد المقابلة ضمن أدوات البحث، حيث يستخدمها في جميع المعلومات والبيانات غير موثقة في أغلب الأحيان في إطار انجاز للبحث، وهي مشتقة من الفعل قابل أي واجه، وهي بذلك تعني المواجهة من حيث قيامها على مواجهة الباحث للمبحوث وجها لوجه من أجل التحدث إليه على شكل سؤال جواب أو حوار يقوم بينهم حول موضوع المدروس (1)، كما تعتبر المقابلة محادثة شفوية بين شخص وشخص آخر أو مجموعة أشخاص الغرض منها هو الكشف عن بعض المعلومات والمعطيات عن طريق طرح أسئلة على المبحوث، فهي نوع من الاستبيان الشفوي، وتعني الالتقاء بعدد من الناس وسؤالهم شفويا عن بعض الأمور التي تهم الباحث بهدف جمع إجابات تتضمن معلومات وبيانات يفيد تحليلها في تفسير المشكلة (2).

وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المقابلة غير المقتنة، باعتبارها مناسبة في دراسة الإدارة وعمل وأكثر تلاءم مع طبيعتها وخصائصها، وهي نوع من أنواع المقابلة، في جمع البيانات والمعلومات التي تتم بالدقة والموضوعية، والتي كثيرا ما يستخدمها الباحث في الدراسات الاستطلاعية والاستكشافية إذ عادة ما يلجأ الباحث إلى استخدام هذه الأداة بهدف الاطلاع بعمق على جوانب وخبايا الموضوع، الذي يكون غامضا بالنسبة إليه، إلا أن هذا النموذج من المقابلة يفترض ويتطلب من الباحث العمل وفق خطة معينة أو دليل يتضمن قائمة من الأسئلة المتنوعة يوجه الباحث من خلالها مقابلاته، بحيث تسمح للباحث كشف النقاب عن المواضيع والأحداث الغامضة ويساهم هذا النموذج من المقابلة في تعديل فروض الدراسة و أهدافها، كما يساهم من جهة أخرى في بناء الاستمارة (3)، واعتمدت الباحثة على المقابلة المتعمقة (المقابلة غير الموجهة) وهي التحدث والاستماع وتدوين البيانات مع القادة الإداريين ذوي المسؤوليات المهمة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (مجال الدراسة) حيث يتمتع هؤلاء المبحوثين من القادة بقدرات وخبرات عالية، مما سمحت لي الحصول على معلومات اتسمت بدرجة عالية من الدقة والثقة.

وفيها أقامت الباحثة بطرح وتوجيه مجموعة من الأسئلة في إطار توضيح الأهداف العامة لتنظيم المقابلة وفي هذا النوع من المقابلة نجد بأن الأسئلة تكون قليلة وهذا بهدف توجيه الحديث وإدارة الحوار، وعندما يجيب المستجوب في الحديث حول نقطة من النقاط يتم طرح أسئلة أخرى التي لم يتم الإعداد لها مسبقا، فمكنت من خلالها حصولي على بيانات لم يخطط الحصول عليها مسبقا، بحيث تثار مجموعة من الأسئلة غير المدونة من خلال المقابلة التي يتطلبها موضوع الدراسة، ولكن لم يحتسب لها من قبل.

وقد سمحت هذه التقنية للباحثة تطبيق المقابلة مع نائب مدير الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية والاتصال مع رؤساء مصالح الصندوق، ورئيس مصلحة المستخدمين ومدير المصالح وغيرهم وهذا بغية التعرف على معايير الترقية في الصندوق الوطني، وأيضا المعلومات المتعلقة بالوكالة الصندوق من حيث الموقع الجغرافي والإحصائيات البشرية الموجودة بها.

(1) أحمد بن مرسي - منهاج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال - ديوان المطبوعات الجامعية، (ب،ط)، الجزائر، 2003، ص166.

(2) مروان عبد المجيد إبراهيم- مرجع سابق- ص 171.

(3) فضيل دليو، وآخرون - مرجع سابق- ص ص 191-192.

والمراحل التي مر بها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ونشأته، وكذا الفروع والمصالح التي تتضمنها مختلف أنشطة وخدمات الصندوق ومديريات الفرعية لخدمات الاجتماعية، والتنظيم الإداري للضمان الاجتماعي واختصاصات الصندوق من عمل الصندوق وأجهزة التسيير الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، كما تم أيضا تطبيق المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين، وأخذ آرائهم فيما يخص تقييم الترقية الوظيفية بالنسبة للعاملات، وقد تمت إجراء هذه المقابلة انفرادية وهي مقابلة بين المسؤولين ليتمكن المبحوث بالتحدث بكل حرية حول الأسئلة المطروحة الموجهة إليه من طرف الباحثة، بحيث تم التركيز على المقابلات على إشكالية الدراسة والمحاور الأساسية للفرضيات في محاولة التدعيم وإثراء ما تم جمعه عن طريق استمارة الاستبيان بل وسد الثغرات فيها وقد تم التعمق فيها، وعن طريق المقابلات معرفة أسس الترقية الوظيفية في صندوق الوطني، وتزداد أكثر فهم للظاهرة والبحث عن تفسيراتها.

والهدف من المقابلة هو تعزيز المعلومات التي جاءت في استمارة الاستبيان وكذا التطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم معالجتها في استمارة الاستبيان.

— استمارة استبيان:

تعرف الاستمارة بأنها: " نموذج يضم أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية وأن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد " (1)، ويتم استخدام استمارة الاستبيان كوسيلة من وسائل جمع البيانات من خلال قيام الباحث بتوجيه أسئلة معينة للمستجوبين تتعلق بموضوع البحث المراد إجراءه والحصول من خلال ذلك على بيانات يستخدمها الباحث في انجاز مهمة البحث، واستمارة الاستبيان عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة معينة من الأسئلة المترابطة والمتعلقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجري تحليلها لأغراض البحث (2).

وانطلاقا من الهدف الرئيسي للدراسة هو تحليل جملة القضايا المهنية التي تواجه المرأة في عملها الجديد وعلى رأسها الترقية الوظيفية والعلاقات المهنية مع الجنس الآخر في مكان العمل، والذي ترجم إلى ثلاثة فرضيات فرعية قسمت أسئلة استمارة الاستبيان إلى مؤشرات ميدانية تقيس بها المتغيرات النظرية، وتتضمن الاستمارة على أسئلة مغلقة ومفتوحة بهدف تسهيل عملية إجابة المبحوثات، وبعضها مفتوحة لإعطاء الحرية الكاملة لمفردات البحث، بحكم أن المبحوثات لهن الحق في الترقية إلى مناصب إدارية العليا، وطبيعة الموضوع استوجب إعطاء الحرية الكاملة للمبحوثات التعبير عن آرائهن حول المعوقات التنظيمية.

(1) رشيد زرواتي- تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية - ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة/ الجزائر، 2008، ص 182.

(2) خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي- مرجع سابق- ص 103.

أما طبيعة الأسئلة الاستثمارية:

فجاءت أسئلة مغلقة نعم – لا، والذي يتطلب الإجابات محددة من الباحثة نعم أو لا وهي تقصد على إحدى الإجابتين الإثبات أو النفي، وهي أسئلة تحمل عدة بدائل واختيارات تختار المستجوبات واحدة منها، وبعضها الآخر أسئلة مفتوحة (حرة) وهي أسئلة بدون إجابات بحيث تدرك الحرية الكاملة للمستجوبات للتعبير عن آرائهن بدون أي التزامات، بحيث تكشف لي جوانب خفية في البحث. كما تضمنت أسئلة الاستثمار أسئلة مركبة التي تشتمل أكثر من فكرة واحدة عن الموضوع المراد الاستفسار عنه حددت للمبحوثات بعض الاحتمالات الإجابة وتركت لهن حرية الاختيار الإجابة هذا من جهة، ومن جهة أخرى وضع احتمال أخرى تذكر مما تسمح لهن بإبداء آرائهن بموضوع البحث بحيث تترك فرص للإجابة بغير تحديد.

وقد وضعت الباحثة الثقة في المبحوثات في ملء الاستثمار من خلال عدم كتابة الاسم المبحوثة على الاستثمار، وتوضيح الأهداف لهن من إعداد الاستثمار وإحساسهن بأهميتها وأنها تستخدم إلا لأغراض علمية.

صياغته لأسئلة الاستثمار:

كما تمت صياغة الاستثمار بلغة واضحة وأسلوب سهل، مراعاة توزيعها في أوقات مناسبة، وابتعادي عن طرح الأسئلة التي تتضمن إخراج المبحوثات، فجاءت الأسئلة تتلاءم مع قدرات المبحوثات والتأكد من وجود أسئلة تختبر مدى دقة إجابات المبحوثات وجديتهن، و أن المعلومات التي أحصل عليها تمتاز بصدق والثبات، إذ يجب مراعاة صياغة الأسئلة الاستثمار مايلي:

- ✓ ملائمة للمستوى التعليمي والاجتماعي للمبحوثات.
- ✓ أن تصاغ بأسلوب مفهوم مباشر، لا يحتمل التفسير والتأويل، وألا تكون غامضة، ومضللة للمبحوثات.
- ✓ أن تكون متدرجة، فتبدأ بالعامه منها، ثم تتطرق إلى الأسئلة المتخصصة بحيث تثير اهتمام المبحوثات.
- ✓ أن يكون تتابع الأسئلة في تسلسل منطقي، بحيث يكون هناك ترابط وتناسق بين كل سؤال وما يليه من أسئلة، وبين مجموعة الأسئلة التي يتضمنها كل محور من محاور الاستثمار، حتى يتسنى للمبحوثات تنظيم أفكارهن.
- ✓ أن يتضمن السؤال فكرة واحدة أو نقطة قائمة بذاتها، وأن تكون هذه الفكرة واضحة ومفهومة، حتى تكون الإجابة مرتبطة فعلا بهذه الفكرة، وبالتالي يمكن استخراج النتائج بطريقة دقيقة.
- و تحتوي استثمار استبيان في الدراسة على **43 سؤال** حيث قسمت أسئلة الاستثمار على أساس المحاور التالية:

المحور الأول: بيانات الديموغرافية للعاملات (السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية، الأقدمية في العمل، نوع العمل في المنصب الحالي)، **(05 أسئلة).**

المحور الثاني: بيانات تبحث في عدم استفادة المرأة العاملة من دورات تكوينية، **(14 أسئلة).**

وطرحت من خلال جملة من المؤشرات، أذكر منها:

فرص مشاركة المرأة في دورات تكوينية محدودة من خلال مسارها المهني، نادرا ما تستفيد المرأة العاملة في المنظمة التي تشتغل بها من دورات للرسكلة وتحسين المستوى، وأيضا صعوبات من المشاركة في الفعاليات العلمية والفنية (أيام دراسية، ملتقيات، مؤتمرات، ندوات....الخ) الخاصة بمجال عملها.

المحور الثالث: بيانات تبحث في عدم استفادة المرأة العاملة من فرص تفويض السلطة، (13 أسئلة).

وطرحت من خلال جملة من المؤشرات، أذكر منها:

مبدأ عدم تكافؤ الفرص بين الجنسين من حيث إسناد مناصب المسؤولية، المسؤول نادرا ما يفوض المرأة العاملة بعضا من سلطاته، وأيضا تردد المسؤول في إعطاء المرأة من تفويض للسلطة مما يضعف تمثيلها في عملية اتخاذ القرار في المنظمة.

المحور الرابع: بيانات تبحث في ضعف تقييم المسؤولين لمجهودات ونشاطات المرأة العاملة،

(11 أسئلة)، وطرحت من خلال جملة من المؤشرات، أذكر منها:

عدم الاعتراف بتقدير المجهودات والتضحيات المرأة في عملها، عدم تزكية المرأة وترشيحها من طرف رؤسائها المباشرين في العمل، وأيضا النظرة السلبية للمرأة التقليدية وراء استبعادها من مناصب المسؤولية في المنظمة.

صدق أداة الدراسة:

Validity

الصدق

يعد الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند إجراء بحث ما، أما أداة البحث تعتبر صادقة عندما نقيس ما افترض أن نقيسه، والصدق من العوامل المهمة التي يجب أن يتأكد منها الباحث عند وضع اختباره، أو عند تصميم استمارة استبيان بحثه، ويعتبر الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند تصميم البحوث.

فالاختبار الصادق إذن هو ذلك الاختبار القادر على قياس السمة أو الظاهرة التي وضع لأجلها، مما توجد أنواع عديدة من الصدق منها، الصدق المحتوى والصدق الظاهري⁽¹⁾.

عرضت هذه الاستمارة على الأستاذ الدكتور المشرف الذي قام بتوجيهي ومناقشة أسئلة الاستمارة، وقد تمت الموافقة عليها، بأنها تحتوى على أسئلة معقولة وفي متناول المبحوثات الدراسة.

أما الصدق الظاهري (صدق المحكمين) قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة مبدئيا على عدد من أساتذة المحكمين وبلغ عددهم (09)*، و يعتبرون من أصحاب الخبرة والكفاءة في مجال البحث العلمي المتخصصين في كل من مجال الإدارة تنظيم وعمل، المنهجية، والإحصاء الوصفي، وعلم النفس.

(1) مروان عبد المجيد إبراهيم- مرجع سابق- ص43
* يبين أسماؤهم ودرجتهم العلمية(المحكمين)، ارجع للملحق رقم4.

فإن اختيار الباحثة عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وبطلب منهم تصحيح الفقرات أو الحكم عليها بأنها مرتبطة بالبعد الذي أقيسه أم غير مرتبطة.

وبهدف أيضا إبداء ملاحظاتهم وذلك من خلال مدى وضوح الأسئلة اللغوية للاستمارة، ومدى صلاحية الاستمارة لقياس متغيرات الدراسة.

واستفادت الباحثة من ملاحظات الواردة من المحكمين كطريقة في تقدير صدق الأداة، وقد تم تعديل بنود الاستمارة الاستبيان، لتصبح أكثر وضوحا في قياسها متغيرات الدراسة، وتصبح الأداة الاستمارة في صورتها النهائية تمهيدا لتجربتها استطلاعيا.

وقد قامت الباحثة بإعداد استمارة على عينة تجريبية (المبدئية) على أن تكون متماثلة في خصائصها مع مفردات البحث، لمعرفة مدى نجاعة وتقبل الأسئلة و انطلاقا من فرضيات الدراسة بحيث قمت بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من 10 عاملات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، وكان ذلك من الفترة الممتدة من 2016/02/21 إلى 2016/03/03.

وبعد انقضاء أسبوعين قمت بجمع الاستمارة ثم حذف وتعديل صياغة بعض فقرات الاستمارة التي تخدم البحث، ومن خلال توزيعي لهذه الاستمارات المبدئية توصلت إلى تعديل بعد الأسئلة، من بينها الخيار رقم 19 المتمثل: في رأيك، كيف يمكنك الاستفادة من دورات التدريبية للوصول إلى المناصب الإدارية العليا؟

وكان التعديل هو: ماهي الطرق المثلى للاستفادة من دورات التدريبية تكفل ترقيةك إلى مناصب إدارية عليا؟

و32 المتمثل: ماهي في نظرك صعوبة التي تحد من مشاركتك في تفويضك السلطة، مما تحول من ترقيةك وظيفية؟

و التعديل هو: في نظرك، كيف يمكنك من الاستفادة في تفويضك السلطة للحصول على فرص ترقيةك وظيفيا؟

بحيث تم إخراج الاستمارة بصورتها النهائية ⁽¹⁾، ليتم توزيعها الاستمارة على نفس مفردات البحث الاستطلاعية، لذا أستنتج من ذلك أنه يمكن الاعتماد على هذه البيانات وتحليلها.

* ارجع للملحق رقم1.

السجلات والإحصاءات:

تعتبر مكملة للأدوات المنهجية المستخدمة في البحث، مما اعتمدت عليها في الحصول على البيانات التي لها صلة بالموضوع التي تخص عدد العمال والعمالات، الهيكل التنظيمي في المؤسسة، مما قدمت لي مجموعة النصوص التشريعية والتنظيمية للضمان الاجتماعي جزء 3 التي تحتوى على (نصوص تنظيمية، التعاضدية الاجتماعية، الحفاظ عن البطالة)، والقانون الداخلي المطبق على مستخدمي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الذي يحتوى على (التنظيم التقني للعمل مدة العمل الساعات الاضافية، الالتحاق بآماكن العمل، الخروج أثناء العمل، التأخر والغياب، تنفيذ العمل، استعمال الأموال المنقولة والعقارية، منح اللباس الخاص)، حفظ الصحة والأمن، الانضباط في العمل (حفظ الصحة، الأمن، طب العمل، لجنة حفظ الصحة والأمن، الانضباط، العقوبات التأديبية، الأخطاء المهنية)، الإجراءات التأديبية (التأديبية العادية، والإجراءات الخاصة، إلغاء العقوبة، الأحكام النهائية)، والاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي الذي يحتوى على (حقوق والتزامات العمال، علاقات العمل الفردية، شروط التوظيف وكيفيته، عقد العمل، المسار المهني، (الالتحاق بالمنصب، التدرج).

التنظيم التقني للعمل (المدة القانونية للعمل، التوزيع اليومي للساعات، العمل الليلي، العمل التناوبي، العطلة السنوية) حساب الحق في العطلة، تعويض العطلة السنوية)، تعليق علاقة العمل (التعليق بقوة القانون، والتعليق بالاتفاق المتبادل)، إنهاء علاقة العمل (الاستقالة، التسريح ذو الطابع التأديبي، التسريح قصد التقليل من العمال)، لجنة المتساوية الأعضاء، التقاعد، للمستخدمين والتكوين (النزاعات الفردية القواعد العامة للانضباط، تطبيق الأخطاء)، لجنة الانضباط (مهام وصلاحيات لجنة الانضباط، الإجراءات الاستعجالية، اللجنة الوطنية للطعن، الوقاية من النزاعات الجماعية للعمل وتسويتها، المصالحة، ممارسة حق الإضراب، تمثيل العمال) ممارسة الحق النقابي، الوقاية الصحية والأمن وطب العمل، التكوين المهني و الرسكلة وتحسين المستوى، الخدمات الاجتماعية، الأجور ونظام العلاوات، علاوة التبعية الخاصة ومنحة المسؤولية (المنحة الخاصة بالمنصب، علاوة الإلزام، منحة الوفاة، منحة التكوين، منحة الخطر، قرض شراء سيارة، العلاوات الخاصة بالممارسين الطبيين للضمان الاجتماعي).

واستطلاعي على مدونة مناصب العمل الخاصة بهيئات الضمان الاجتماعي، التي ساعدت الباحثة هذه السجلات والوثائق في التأكد من صحة المعلومات المتحصل عليها عن طريق استمارة الاستبيان، وتساعدني أيضا على إعداد بحثي الميداني.

3 – الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد تجميع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قيامي بالدراسة الميدانية، تأتي الخطوة التالية وهي إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ليتم الوصول إلى النتائج الإحصائية، اعتمدت الباحثة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات الدراسة، وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية، وبالتالي لأصل إلى فهم أكثر وضوحاً للظاهرة محل الدراسة، وقد استخدمت العديد من أساليب التحليل الإحصائي شملت: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار كاي تربيع (كا²).

ومن الأساليب الإحصائية الوصفية: وهي التكرار والجدول المتقاطعة، وقياس النزعة المركزية، والتشتت ويندرج تحت أساليب قياس النزعة المركزية، المتوسط الحسابي بينما يندرج تحت مقاييس التشتت الانحراف المعياري.

✓ **التكرارات و النسب المئوية:** للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور التي تتضمنها الاستمارة، ويعرف التكرار "بأنه عدد المرات التي تكررت فيها ظاهرة، وبالتالي استخدم التكرار بشكل أساسي في حالة المقاييس الاسمية" مثل ما استخدمت في دراستي، الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية التي تضمنت كل من: (السن والحالة المدنية، والمستوى التعليمي، والأقدمية في العمل، وطبيعة العمل)، وأيضاً استخدام في حالة المقاييس التفاضلية مثل الأسئلة التي أطلب فيها إلى المبحوثات إعطاء رأيهن حول موضوع معين وأطلب إليهن الإجابة عن ذلك ضمن خيارات متعددة، كما استخدمت مع التكرار النسبة المئوية لكل فئة التي تبين نسبة كل فئة إلى المجموع الكلي.....الخ⁽¹⁾.

✓ **الجدول المتقاطعة:** تعتمد الجداول المتقاطعة على مبدأ التكرار إلا أنها تعطي معلومات أكثر عمقا ودلالة بالمقارنة مع ما تعطيه جداول التكرار، حيث تدمج الجداول المتقاطعة متغيرين أو أكثر وتبين مدى التقاطع في المعلومات الواردة في هذه المتغيرات، مثل أخذ أحد الأسئلة يتعلق بالسن والآخر الأقدمية في العمل، فعند استخدامي جداول المتقاطعة لهذين السؤالين يبين تقاطع سن المبحوثات عند كل الأقدمية.

✓ **المتوسط الحسابي: (Moyenne)** يتم حسابه من البيانات المبوبة أي الموجودة ضمن جدول تكراري، فإذا كان لدينا مجموعة من القيم المكررة والملخصة في جدول تكراري بسيط يحسب القيمة مع تكرارها، ويحسب بإيجاد مجموع قيم المفردات أو الحالات وقسمته على عددها (عدد المفردات)، ويعرف المتوسط الحسابي على أنه مجموع قيم المفردات الخاصة بالمتغير في إطار مفردات البحث (x₁.....x_n) مقسوم على عدد المفردات (الحالات) (n) ويرمز له بالرمز x ويحسب بتطبيق المعادلة التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

(1) محمد عبيدات، وآخرون - مرجع سابق - ص ص 117- 120.

x_i = المفردة أو الحالة

n = عدد المفردات

وهو يعبر عن معرفة عن ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستمارة.

✓ **الانحراف المعياري (Ecart-type):** يعطي فكرة عن تشتت القيم عن متوسطها الحسابي، ويعادل الجذر التربيعي للتباين ويصطلح عليه كذلك بتباين العينة، أي تباين العينة ecart-type يساوي الجذر التربيعي لتباين المجتمع variance

$$\sigma x = \sqrt{\text{var}(x)} = \sqrt{\frac{\sum (x_i - x)^2}{n}}$$

✓ **اختبار كاي تربيع (كا²): Chi Square :** أن اختبار كاي تربيع x^2 يقوم على أساس مقارنة البيانات، أي المشاهدات الفعلية التي تمت مشاهدتها من طرف الباحثة وبيانات أخرى متوقعة والتي تعبر عن الفرضيات الدراسة، فإذا كانت قيمة (x^2) المحسوبة كبيرة، فإن الفرضية الموضوعية غير صحيحة، أما إذا كانت قيمة (x^2) صغيرة فإن الفرضية تكون صحيحة لأن الفروق بين التكرارات المشاهدة أو الملاحظة Observed أو مع التكرارات المتوقعة Expected تكون قليلة.

ويستخدم كاي تربيع (x^2) (مربع كاي) للبيانات المعبر عنها بالتكرار في مستويين أو أكثر، وهدفه حساب معامل الارتباط لنسبتين أو أكثر لمتغير واحد (أحادي) أو متغيرين تصنيفيين يضم كل منهما مستويين أو أكثر (ثنائي)، ومعادلته كالتالي:

$$x^2 = \frac{\sum (Q_i - E_i)^2}{E_i}$$

Q_i : التكرار المشاهد الذي أحصل عليه من خلال مجال الدراسة

E_i : التكرار المتوقع = $\frac{\text{العمودية التكرارات مجموع} \times \text{الأفقية التكرارات مجموع}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$

n : عدد درجات الحرية = (عدد الأسطر - 1) (عدد الأعمدة - 1)

أما قيمة كاي تربيع الجدولية تستخرج من الجدول x^2 حسب درجة الحرية n ومجال الثقة α وغالبا ما يحدده الباحث.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها ومناقشة النتائج

تمهيد

المبحث الأول: عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

- 1- عرض وتحليل وتفسير البيانات الشخصية
- 2- عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الأولى
- 3- عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الثانية
- 4- عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الثالثة

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية

- 1- النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
- 2- النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
- 3- النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة

ثانياً: النتائج العامة

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، سأتناول في هذا الفصل الأخير عرض وتحليل البيانات وتفسيرها ومناقشة نتائج الدراسة، بحيث قامت الباحثة بعد الانتهاء من عملية الجمع البيانات المتعلقة بالبحث من ميدان الدراسة، يأتي دور تفريغ البيانات الواردة في الاستمارة و جدولتها بحيث استخدمت الجداول البسيطة وجداول تتضمن سؤال وفروعه، وأخرى جداول مركبة تتضمن أكثر من سؤالين لتسهيل عملية تحليلها مما تساعدني في استخلاص بعض النتائج الأولية للدراسة من خلال القيم الرقمية، وأيضا عرض البيانات باستخدام الرسوم البيانية سواء كانت البيانات البسيطة أو بيانات مركبة وهي تتخذ أشكال (الدائرة النسبية وطريقة الأعمدة) و تدعيم ذلك بالتحليل الكمي الإحصائي، أي تحويلها من بيانات رقمية كمية إلى بيانات كيفية وصفية معبرة عن واقع الظاهرة المدروسة.

إن دراستي تعتمد على محاولة التعرف على أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون الترقية الوظيفية للمرأة العاملة و عليه اعتمدت الباحثة على النسب المئوية، و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا²(Khi-deux) أثناء قيامي بجدولة وتحليل و تفسير إجابات المبحوثات، وقد استخلصت الأسلوب الإحصائي للتعبير عن مختلف جوانب الظاهرة المدروسة بطريقة كمية حتى تسهل عملية المقارنة بين النتائج المتحصل عليها، و بالتالي الوصول إلى مناقشة نتائج الدراسة إلى النتائج العامة وذلك من خلال مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة للوصول في الأخير إلى تقديم جملة من التوصيات في الدراسة الحالية.

جدول رقم: (05) يوضح توزيع مفردات البحث حسب متغير السن

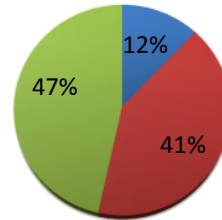
الفئات العمرية	التكرار	النسبة %
من 25 إلى أقل من 35 سنة	07	12,1
من 35 إلى أقل من 45 سنة	24	41,4
45 سنة فما فوق	27	46,6
المجموع	58	% 100

المتوسط الحسابي 3,34 الانحراف المعياري 0,690

(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).

شكل رقم: (09) يوضح توزيع مفردات البحث حسب متغير السن

■ 45 سنة فما فوق ■ من 35 إلى أقل من 45 سنة ■ من 25 إلى أقل من 35 سنة



من خلال بيانات الجدول رقم (05) يتضح أن مجموع ثمانية وخمسون يتوزعون على فئات عمرية مختلفة حيث تقدر أكبر نسبة بـ 46,6 % و يمثل الفئة العمرية 45 سنة فما فوق، تليها الفئة من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 41,4 % و أخيراً من 25 إلى أقل من 35 سنة و تقدر نسبتها بـ 12,1 %.

و أستنتج من هذه البيانات أن نسبة 46,6 % التي تمثل (27) سبعة وعشرون يوضح أن النساء في بيئة العمل متميزات بكفاءتهن وأسلوبهن في الإدارة والمؤكد أن المرأة لن تصل إلى منصب أعلى إلا بكفاءتها وخبرتها في العمل وتتمتع بدبلوماسية في التعامل مع الصعوبات التي تواجهها في المنظمة، وللعاملات الطموح و الرغبة في التطور والتقدم في الوظيفة، كما أن المنظمة تمنح لهن وظيفة مستقرة حتى يمضين في العمل بها لفترة طويلة وهذا يسبب لبعضهن ارتياحاً خصوصاً أن هناك علاقة وثيقة بين طول مدة خدمة الموظفة وبين كفاءتها في العمل فوجود ارتباط وثيق بين طول مدة الخدمة وبين الخبرة والكفاءة التي تكتسبها فتصبح أكثر استعداداً للترقية إلى الوظيفة الأعلى.

أما نسبة 41,4 % التي تمثل (24) أربعة وعشرون راجع إلى سن المبحوثات ما بين (من 35 إلى أقل من 45 سنة) وهذا راجع إلى كون درجة الرضا للمرأة فيما بعد منتصف العمر التي تحصل عليها من الوظيفة تعتمد من طبيعة العمل الذي تنجزه والكيفية التي تحقق ذاتها فتستمد عمل المرأة أهميتها، في كونها الحافز الأساسي لتشجيعها على بذل أقصى جهود لبلوغ مناصب عليا، فشعور العاملات بالأمان والاستقرار نتيجة تحقيق للتقدم المستمر في عمل من خلال الانجازات العملية، وحصولهن على الخبرة هي الأساس لبناء نجاحات عملية وتحقيقها لتنمية مهاراتهم القيادية فلو قامت العاملة بأداء ما عليها جيدا فسوف تحظى باحترام من زملائها في العمل مما يزيد في ترقيتها في العمل.

و أما نسبة 12,1 % التي تمثل (07) سبعة مبحوثات راجع إلى السن، ما بين (من 25 إلى أقل من 35 سنة) يوضح أن هذه الفئة تمثل الشابات أنهن يبذلن من أجل إثبات الذات للوصول للمناصب الإدارية العليا، ومحاولتهن أن يقمن بدور الإيجابي وفتح المجال أمامهن الذي يثبت كفاءة العاملات لترقيتهن إلى أعلى المستويات في المنظمة الأمر الذي يكون له تأثير ايجابي على معنوياتهن ويزيد الرضا الوظيفي، ولأنه تؤدي إلى زيادتهن لبذل جهد في العمل، والحرص على تحسين أداء وتطوير قدراتهن ومهارتهن فتشجع العاملات على الابتكار والتجديد في العمل المسند إليهن وترقيتهن في العمل.

وحيث بلغ متوسط حسابي لمفردات البحث حسب متغير السن قدره (3,34) وانحراف المعياري يساوي (0,690)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث، وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملات يبذلن العمل من أجل الوصول المناصب المسؤولية، ومحاولتهن أن يقمن بدور الإيجابي في الابتكار بأفكار جديدة وفتح المجال أمامهن الذي يثبت كفاءة لترقية إلى أعلى المستويات في المنظمة، فإن ذلك يدفع لبذل قصارى الجهد للفوز بالترقية الوظيفية وأنه قد يتيح مجالا للأفكار الجديدة، وذلك من خبرة الشخص الداخلي لتنبئ بأفكار جديدة.

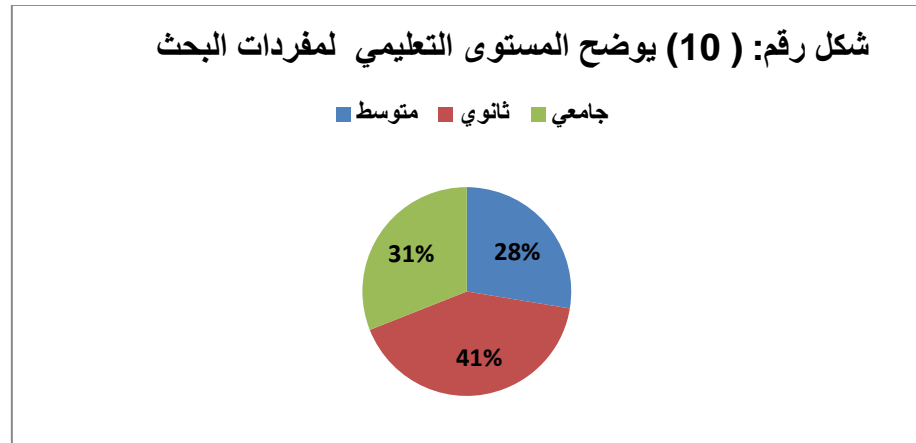
ثم إن اقتصار فرص الترقية من الداخل يقلل من المتنافسين على الوظيفة بالتالي فرصة أقل أمام المنظمة للحصول على أكفأ الأشخاص.

إلا أن العاملات في الوقت الحاضر يعانين من بعض الصعوبات التي تجمع في عدم تمكين المرأة من الارتقاء إلى أعلى السلم الوظيفي في المنظمة.

جدول رقم: (06) يوضح المستوى التعليمي لمفردات البحث

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
27,6	16	متوسط
41,4	24	ثانوي
31,0	18	جامعي
% 100	58	المجموع

المتوسط الحسابي 2,03 الانحراف المعياري 0,772
(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).



من خلال بيانات الجدول رقم (06) يتبين أن أكبر نسبة من مجموعة المبحوثات و تقدر بـ 41,4 % تمثل فئة المستوى التعليمي الثانوي تليها نسبة 31,0 % و تمثل فئة المستوى التعليمي الجامعي، و أخيرا النسبة 27,6 % التي تمثل فئة المستوى التعليمي المتوسط.

من هذه البيانات أستنتج أن أربعة وعشرون (24) التي تمثل نسبة 41,4 % يتركزون عند فئة المستوى التعليمي الثانوي ويرجع إلى أن متطلبات الوظيفة التي تتضمن معلومات تتعلق بالوظيفة المطلوبة من خلال وصف الخصائص والمهام والمسؤوليات الوظيفة في المنظمة فالمستوى التعليمي الثانوي آنذاك له الأولوية في دخول المسابقات التي تعقدها لجنة مسابقة القبول للالتحاق بالمنصب الوظيفي.

أما نسبة 31,0 % التي تمثل (18) ثمانية عشر الذين يتركزون عند فئة المستوى التعليمي الجامعيين فمجرد الحصول على شهادة الثانوية لن تكون كافية، وهذا يعني أنه عليهم الحصول على شهادات أخرى مثل الدراسات العليا لتدرجهن الوظيفي، كما يرجع ذلك أن المنظمة تتطلب شهادات خاصة في شغل المناصب العليا فالمنظمة تولي أهمية كبيرة لخريجي الجامعة باعتبارها فئة مثقفة مما تمنح من مؤهلات وشهادات علمية بحيث قد تحصلن من دراستهن فيها ما يكفي من العلم وما يرفع من كفاءتهن من مهمات والواجبات التي تقام بها في شغل الوظيفة.

وكذلك المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصلاحيات المخولة في المنظمة مما يدخلن ضمن معايير الترقية الوظيفية في المنظمة، وإن ارتفاع المستوى التعليمي للعاملات يؤدي إلى ازدياد طموحاتهن للمستقبل الوظيفي، ولهذا على المنظمة السعي للاهتمام بالتطوير الوظيفي لهن وستكون بلا شك أكبر جاذبية وأكثر احتفاظاً بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة.

أما نسبة 27,6 % التي تمثل (16) ستة عشر تتركز عند فئة المستوى التعليمي المتوسط و يرجع ذلك أن المنظمة في وقتها عند إعلانها عن العمل لم توضع شروط تبحث فيها عن شهادات علمية أو كفاءات مهنية فالمتقدمين عن العمل التحقوا بالمنظمة مباشرة حينها، بالإضافة أنهم بلغوا سن تدرس أثناء تواجد الاستعمار الفرنسي و تعليمهن اللغة الفرنسية، فالوضع الذي تركه الاستعمار أدى إلى حرمانهن من المشاركة في إدارة، وهذا ما جعل من الموظفات في الوظائف المحدودة، بحيث لم تتح لهن فرصة للتكوين في وظائف إدارية عليا من شأنها أن تجعل منهن إطاراً مؤهلاً مما، وجدت الجزائر مشاكل معقدة في إطار الإدارة الموروثة عن الاستعمار التي لم تكن قادرة على استيعابها وبالتالي فهي بحاجة إلى إطارات كفأ لتسيير المنظمة، بحيث لم يكونوا موجودين بالعدد الكافي نتيجة سياسة الاستعمار القائمة على حرمانهن من فرص التعليم.

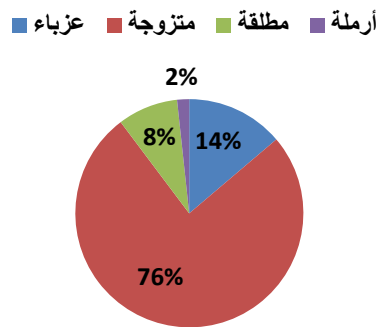
وحيث بلغ متوسط حسابي للمستوى التعليمي لمفردات البحث قدره (2,03) وانحراف معياري يساوي (0,772)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث. وتشير هذه النتيجة إلى أن المستوى التعليمي، يشكل أكثر طموحا، بما يثبت جدارة المرأة في العمل ورغم ارتفاع مستوى التعليم المرأة العاملة، مازالت تعاني من تدرجها الوظيفي مما تحرمها الحصول على مناصب إدارية عليا ووظيفة تتماشى مع تخصصها العلمي وتليق بمستواها التعليمي.

جدول رقم: (07) يوضح الحالة المدنية لمفردات البحث

الحالة المدنية	التكرار	النسبة %
عزباء	8	13,8
متزوجة	44	75,9
مطلقة	5	8,6
أرملة	1	1,7
المجموع	58	% 100

المتوسط الحسابي 1,98
الانحراف المعياري 0,546
(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).

شكل رقم: (11) يوضح الحالة المدنية لمفردات البحث



من خلال بيانات الجدول رقم (07) يتبين أن مجموع ثمانية وخمسون مبحوثات يتوزعون بنسب مختلفة و ذلك من خلال أكبر نسبة تمثل 75,9 % لفئة المتزوجة، ثم تليها 13,8% من فئة العازبة، أما الفئة مطلقات التي تمثل نسبة 8,6 %، وأخيرا فئة أرملة التي تمثل بنسبة 1,7 %.

وأستنتج من هذه البيانات أن فئة المتزوجة نسبة 75,9 % التي تمثل أربعة وأربعون (44) مبحوثة، و أن المرأة تمتاز بدورها التقليدي في تكوين وتنظيم الأسرة من أجل الوصول إلى أهداف معينة أهمها إنجاب الأبناء وتربيتهم، وتعلمهم الأخلاق الحسنة ولها مكانة عظيمة في الإسلام.

وقوله تعالى: (وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۚ إِنَّمَا يَبْغَىٰ عَنْكَ الْكِبَرُ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أَمًّا وَلَا تَنْهَرَهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا⁽¹⁾).

(1) سورة الإسراء - الآية 23.

إذا تحافظ المرأة على الأسرة وتديرها فهي لم تقتصر على أعمالها في البيت فقط فالتحاقها للعمل مكنها دون استثناء من فرض نفسها فتطمح مثل زميلها الرجل في العمل للترقية الوظيفية إلى المناصب العليا، إلا أنها لا تستطيع التوفيق بين أسرتها من جهة وبين مسؤولياتها في العمل، كما يحدث أيضا عدم التزام المرأة العاملة المتزوجة بالمواعيد المحددة لها وعدم انتظامها في عملها و عزوفها عن العمل في بعض الأعمال التي تتطلب عملا طويلا والامتناع عن الخروج إلى العمل في المواقع الميدانية، نتيجة ظروف التي تعيشها مع أسرتها من أسباب عدم ترقيتها للمناصب الإدارية العليا.

أما فئة عازبة بنسبة 13,8% التي تمثل (08) ثمانية مبحوثات راجع إلى الشعور بالإحباط ينعكس على عطاء المرأة ويعيق تقدمها، فقد تفاجئ المرأة في بعض الأحيان بنوعية العمل الذي ستقوم به بأنه لا يحقق ذاتها ولا يرضي طموحها وأيضا عدم إتاحة الفرصة لها لتكوين علاقات شخصية بين زملائهن في العمل نظرا لما تتيح لهن وظائف من احتكاك قد يكون مباشر في بعض الأحيان مع العاملين في المناصب العليا وتكوين اتصالات شخصية تساعدهن في الحصول على الترقية الوظيفية ووجود مثل هذه العوامل في طريق المرأة العاملة سيؤدي إلى عرقلة سيرها العملي وينعكس على تقدمها الوظيفي في العمل.

وأما فئة المطلقة بنسبة 8,6 %، التي تمثل (5) خمسة مبحوثات راجع إلى كون ما تعانيه المرأة العاملة المطلقة من الحالة النفسية التي هي أشد ألما مما يدفع بعضهن إلى الانعزال عن المجتمع وحتى في العمل وهو الخوف من الفشل والخسارة وعدم الثقة بالنفس لطبيعة المرأة المطلقة و النظرة السلبية لهن كونهن غير جديرات بثقة خاصة عند التعامل مع المسؤولين ومن الطبيعي أن لا تصل إلى نتيجة تدعمها لترقيتها في العمل، وأيضا غياب الأمان الوظيفي وعدم توجيه من قبل الرئيس المباشر في العمل يجعل الكثير من النساء المؤهلات يفضلن الراتب الشهري المضمون على المطالبة بترقية الوظيفية.

وأما الأرملة بنسبة 1,7% التي تمثل مبحوثة (01) واحدة، فبعدما كانت متزوجة أصبحت أرملة عندئذ تسلمت المسؤولية فأصبحت هي الأم والأب في آن واحد، معانيتها تفرض عليها تهرب من تحمل المسؤولية وصلاحيات جديدة في العمل، زد ذلك تبقى مسؤولية الأعمال المنزلية ملقاة عليها مما يقيد من تدرجها في وظائف الإدارية العليا في المنظمة.

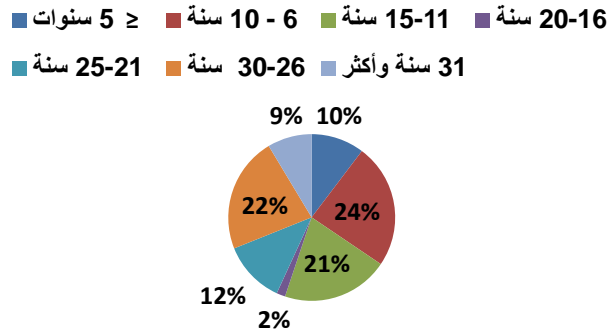
وحيث بلغ متوسط حسابي للحالة المدنية لمفردات البحث قدره (1,98) وانحراف معياري يساوي (0,546)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث. وتشير هذه النتيجة إلى، أن معظم العاملات لا يتحملن أعباء إضافية في العمل وذلك راجع إلى تعدد مسؤوليات التي يقمن بها مما تقلل حصولهن على الترقية الوظيفية.

جدول رقم: (08) يوضح الأقدمية في العمل الحالي لمفردات البحث

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة %
≥ 5 سنوات	06	10,3
6 - 10 سنة	14	24,1
11 - 15 سنة	12	20,7
16 - 20 سنة	01	1,7
21 - 25 سنة	07	12,1
26 - 30 سنة	13	22,4
31 سنة وأكثر	05	8,6
المجموع	58	% 100

المتوسط الحسابي 3,83 الانحراف المعياري 1,984
(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).

شكل رقم: (12) يوضح الأقدمية في العمل الحالي لمفردات البحث



من خلال بيانات الجدول رقم (08) يتضح أن مجموع ثمانية وخمسون يتوزعون على الأقدمية في العمل حيث تقدر أكبر نسبة بـ 24,1 % و يمثل الأقدمية في العمل (6-10 سنة)، تليها الفئة (26-30 سنة) بنسبة 22,4 % وتليها الفئة (11-15 سنة) بنسبة 20,7 % و ثم فئة (21-25 سنة) بنسبة 12,1 % و ثم فئة (≥ 5 سنوات) بنسبة 10,3 % وبعدها فئة (31 سنة وأكثر) بنسبة 8,6 % وأخيراً فئة (16-20 سنة) و تقدر نسبتها بـ 1,7 %.

و أستنتج من هذه البيانات أن نسبة 24,1 % التي تمثل (14) أربعة عشر مبحوثة راجع إلى الأقدمية في العمل مدة (6-10 سنة) وهي الفئة تمثل فئة الشباب من العاملات مما يجب عليهن المثابرة في العمل للوصول لترقية كونها من أهم الحقوق بالنسبة للعاملات لأنها سترفع بالمرتبة من ناحية وتصعد بالوظيفة في السلم الإداري من جهة أخرى، فتنزايد تبعاتها وسلطاتها وكما يجب عليهن التقليل من خلافات بين الإدارة والعاملين خاصة إذا وجد مجال لتحفيز الرؤساء أو عدم عدالتهم في التقييم.

أما نسبة 22,4 % التي تمثل (13) ثلاثة عشر مبحوثة راجع إلى كون الأقدمية في العمل مدة (26-30 سنة) بنسبة لهن مدة العمل، وتعتبر هذه الفئة لديها الخبرة والكفاءة في العمل وهن يفضلن الوصول للترقية مما تترتب عليهن أعباء مستقبلية على أساس ما تتوقعه من زيادة في الدخل وكلما أمضينا فترة زمنية معينة في العمل يخلق الولاء والانتماء للعاملات لصندوق الوطني وحيث تعتبر الترقية على أساس الأقدمية بمثابة السنوات التي قضتها العاملات في المنظمة، ومن مسؤوليتها هو إعطاء لمستحقي الترقية إذا توفرت الشروط المطلوبة للأقدمية.

إلا أنها لا تحقق بدورها العدالة بين العاملات اللواتي لديهن كفاءة مما يجعل الإدارة في تحيز بين العاملات ويخلف عدم الاستقرار بين العاملين داخل المنظمة للوصول للترقية.

وأما نسبة 20,7 % التي تمثل (12) اثنا عشر مبحوثة راجع إلى كون المدة التي قضيناها في العمل مدة (11-15 سنة) مما يوضح هذه الفئة من العاملات لديهن الحافز في العمل وتوفير الظروف التي من شأنها حفزهن لمزيد من العمل وذلك لعلمهن بأن هناك علاقة بين مستوى الأداء أو الأجر أو الحافز الذي يتلقونه، للوصول للترقية، على الإدارة أن تكون حريصة على الاهتمام بهن وتوفير التدريب اللازم لشغل الوظيفة الجديدة.

وأما نسبة 12,1 % التي تمثل (07) سبعة مبحوثات راجع لكون الأقدمية في العمل مدة (21-25 سنة) مما يدل على وجود ارتباط وثيق بين طول مدة الخدمة وبين الخبرة والكفاءة التي تكتسبها العاملات فيصبح أكثر استعداد للترقية إلى الوظيفة الأعلى ويلقى أساس الأقدمية قبولاً عاماً من النقابات العمالية.

و نسبة 10,3 % التي تمثل (06) ستة مبحوثات راجع إلى كون الأقدمية في العمل مدة (5≥ سنوات) بنسبة هذه الفئة من العاملات على أنها جديدة في منصب الوظيفي ومشوارها المهني مازال في أول الطريق وعليها المزيد من العمل لنيل الانجازات في العمل وكسب ثقة المسؤولين وتعاون مع العاملين ليثبتن استحقاقهن في المنظمة مما يغير النظرة الدونية لهن من طرف الإدارة ويصلن إلى الدرجات الإدارية العليا ليكون بأمر اليسير.

وجاءت في الاتفاقية "أن يلتزم العمال، في إطار علاقة العمل التي تربطهم، بالواجبات الأساسية المنصوص عليها ضمن القوانين والتنظيم وكذا هذه الاتفاقية الجماعية وعقد العمل ويلتزمون بـ: أن يؤدوا، بأقصى ما لديهم من قدرات الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم ويعملوا بعناية ومواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم" (1).

وأما بنسبة 8,6 % التي تمثل مبحوثات (05) خمسة راجع إلى كون الأقدمية في العمل مدة (31 سنة وأكثر) تمثل هذه الفئة من العاملات وارتباطهم بمكان العمل فلديهن الأقدمية والخبرة أيضا في العمل أفضل من غيرهن من زملائهن من النساء والرجال، حيث يكون للموظف(ة) أكبر سنا التقدير والاحترام و يفضل الشخص الأكبر سنا الترقية للوظائف الأعلى وإذا كانت الترقية على أساس نظام الأقدمية مبني على أساس مدة طول تواجد العاملة في العمل تكتسبها الخبرة أيضا فتؤهلها للتقدم للمناصب العليا وتعزز لها الاستقرار والتعاون بين الموظفين، إلا أنها مع مرور الوقت تولد الخمول لذوي كفاءات العالية لأنهن لن يجدوا طول مدة الخدمة أي تقرير لكفاءتهن مما سيخفض في العمل وهذا ما ينعكس بسلب على تحقيق أهداف المنظمة.

(1) المادة: (21) من - الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي - مرجع سابق، ص 8.

وأخيرا نسبة التي تقدر بـ 1,7 % التي تمثل مبحوثة واحدة (01) راجع إلى كون الأقدمية في العمل مدة (16-20 سنة) فهذه الفئة تمثل أن المرأة العاملة تسعى للوصول للترقية فهي من أهم الحقوق الوظيفية سواء مما تخلق الحافز المادي ومعنوي لها، وعموما على المنظمة المسؤولية الكبرى في تحديد المهارات المطلوبة للترقية وتحفيزها لتحسين قدراتها فتوفير عنصر الترقية يضمن بقاءها في العمل.

وحيث بلغ متوسط حسابي الأقدمية لمفردات البحث قدره (3,83)، وانحراف معياري يساوي (1,984)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث. وتشير هذه النتيجة إلى أن الأقدمية المطلقة في الترقية أن تطول مسيرة الترقية الوظيفية ورغم ما يبذلون ما لديهم من قدرات العملية يبقى عدد كبير من العاملات في درجاتهن في العمل مدة طويلة حتى يأتي عليهم الدور من جهة، ومن جهة أخرى يؤدي حرمان الإدارة من عنصر الشباب من الإناث الذي يعتبر عاملا لا يعوض من عوامل الدفع والحركة فضلا عن أنه يؤدي إلى إشاعة اليأس لديهن مما تتجاهل أيضا الأقدمية الاستعدادات والفروق الشخصية من الموظفين سواء ذكور أو نساء.

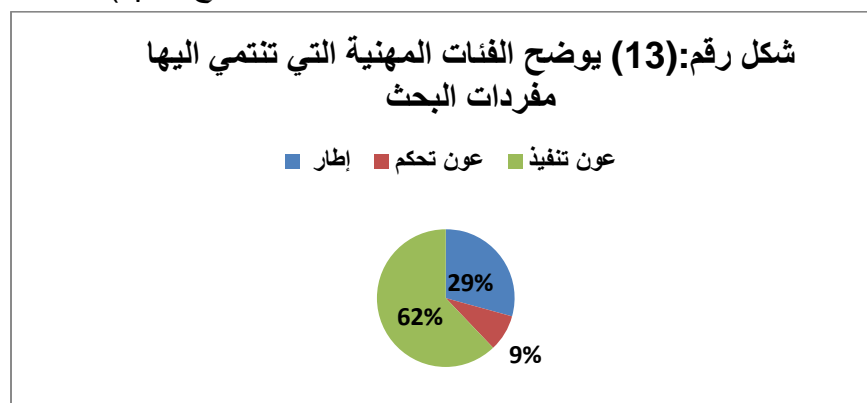
جدول رقم: (09) يوضح الفئات المهنية التي تنتمي إليها مفردات البحث

النسبة %	التكرار	الفئات المهنية
29,3	17	إطار
8,6	5	عون تحكم
62,1	36	عون تنفيذ
% 100	58	المجموع

الانحراف المعياري 0,906

المتوسط الحسابي 1,67

(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).



من خلال بيانات الجدول رقم (09) يتبين أن أكبر نسبة تمثل مجموع مفردات البحث بـ 62,1 % التي تمثل فئة عون تنفيذ و تليها نسبة 29,3 % التي تمثل فئة إطار ثم تليها نسبة 8,6 % التي تمثل فئة عون تحكم.

و أستنتج من خلال هذه البيانات أن غالبية المبحوثات تقدر بنسبة 62,1 % تمثل عون تنفيذ لطبيعة العمل الحالي و بتالي فهن يمثلن العاملات الموزعون على الأقسام و المصالح و مكاتب المنظمة و لهن أدوار معينة مثل موظفة إدخال البيانات مساعدة إدارية مكلفة بالدراسات عون ترتيب ملفات سكرتيرة إدارة، وبتالي فإن أعوان التنفيذ يكون معايير الالتحاق بمناصب العمل من الدرجة 01 إلى الدرجة 06 يكون المستوى الدراسي المتوسط والدرجة 09 يكون المستوى الدراسي الثانوي أو شهادة ضمن الاختصاص، ويفتضي الانتقال إلى المنصب أعلى ثلاث (03) سنوات أقدمية.

أما نسبة 29,3% تمثل إطار في المنصب للعاملات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و هذا راجع إلى أنهم يشغلن مناصب مختلفة في الإدارة وبتالي تعمل الإدارة الصندوق من خلال قواعد تنظيمية و بناءات اجتماعية مكونة من جماعات عمل أفراد و أقسام و مصالح و غيرها فمستويات التنظيمية موضحة بوضوح في المراكز و أدوار و الرتب و المسؤوليات والمراكز في صندوق منها رئيسة مصلحة ورئيسة فرع ومحاسبة رئيسية ورئيسة قسم ومهندسة دولة ومراقبة محلفة وطبيبة عامة ورئيسية طبية عامة و تقنية سامية في الإعلام الآلي، والملاحظ أن أعوان التأطير المتوسط معايير الالتحاق بمناصب العمل من الدرجة الرابعة عشرة (14) إلى الدرجة السابعة عشر (17) وهنا يشترط شهادة التعليم العالي، أو مهندس دولة.

وأخيرا نسبة 8,6% تمثل عون تحكم و تمثل حالة واحد لطبيعة العمل الحالي أنها تمثل أدنى فئة عمالية و بتالي فلها مجموع من الأدوار حسب المسؤولية المخولة لديها من الصندوق الوطني و بتالي فادوارها تتركز في الإدارة و مهام مكتبية أكثر مثل مرفقة إدارية مدققة حسابات، وبالتالي معايير الالتحاق بمناصب العمل من الدرجة العاشرة (10) إلى الدرجة الثالثة عشر (13) ويكون مستوى الثالثة ثانوي أو تقني ثلاث (03) سنوات، ويقتضي الانتقال إلى المنصب أعلى، ثلاث (03) سنوات أقدمية، وكما جاء في الاتفاقية يعين العامل (ة) حال توظيفه بمنصب عمل الأكثر موافقة لقدراته البدنية والفكرية والمهنية مثلما يحدده عقد العمل، وتحدد وبصفة حصرية الرتبة والدرجة والقسم الذي يصنف فيه العامل، وفق مستوى التأهيل أو المنصب الذي يشغله فعليا (1).

وحيث بلغ متوسط حسابي للفئات المهنية لمفردات البحث، قدره (1,67) وانحراف معياري يساوي (0,906)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

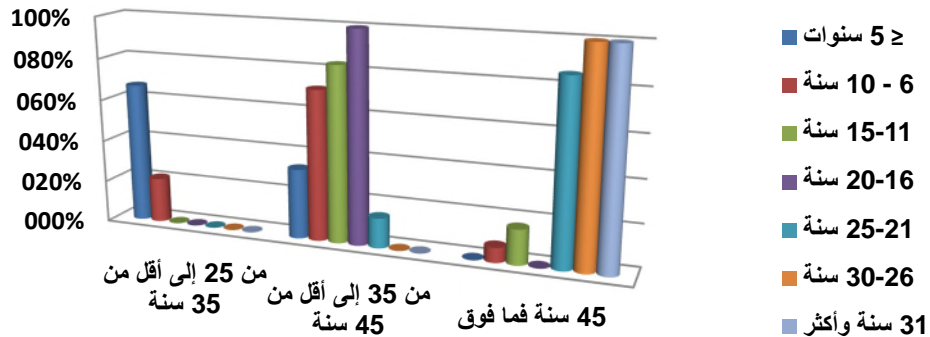
و يتبين أن أكبر نسبة تمثل مجموع مفردات البحث بنسبة 62,1% التي تمثل فئة عون تنفيذ و تليها نسبة 29,3% التي تمثل فئة إطار ثم تليها نسبة 8,6% التي تمثل فئة عون تحكم، مما توضح أن المجهودات التي تبذلها المرأة في العمل، تختلف من حيث المهام الموكلة إليها لتنفيذ مستلزمات الوظيفية، في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و هذا راجع إلى أنهم يشغلن مناصب مختلفة في الإدارة، وبتالي تعمل الإدارة الصندوق من خلال قواعد تنظيمية فلها مجموع من الأدوار حسب المسؤولية المخولة لديها من الصندوق الوطني و بتالي فادوار المرأة العاملة تتركز في الإدارة من حيث مهام مكتبية.

(1) الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي - مرجع سابق - ص 13.

جدول رقم: (10) يوضح العلاقة بين السن و الأقدمية في العمل الحالي للمبحوثات

السن	الأقدمية في العمل الحالي	من 25 الى أقل من 35 سنة	من 35 الى أقل من 45 سنة	45 سنة فما فوق	المجموع
≥ 5 سنوات	4	66,7%	33,3%	0,0%	6 100,0%
6-10 سنة	3	21,4%	71,4%	7,1%	14 100,0%
11-15 سنة	0	0,0%	83,3%	16,7%	12 100,0%
16-20 سنة	0	0,0%	100,0%	0,0%	1 100,0%
21-25 سنة	0	0,0%	14,3%	85,7%	7 100,0%
26-30 سنة	0	0,0%	0,0%	100,0%	13 100,0%
31 سنة وأكثر	0	0,0%	0,0%	100,0%	5 100,0%
المجموع	7	12,1%	41,4%	46,6%	58 100,0%

شكل رقم: (14) يوضح العلاقة بين السن والاقدمية في العمل الحالي للمبحوثات



من خلال بيانات الجدول رقم (10) يتبين أن أكبر نسبة تمثل مجموع المبحوثات بـ 46,6 % التي تمثل فئة 45 سنة فما فوق و تليها نسبة 41,4 % التي تمثل فئة من 35 الى أقل من 45 سنة ثم تليها نسبة 12,1 % التي تمثل فئة من 25 الى أقل من 35 سنة.

و أستنتج من خلال هذه البيانات أن النسب المتحصل عليها في الإجابات أن الفئات العمرية الأولى ما بين "السن 45 سنة فما فوق"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على هذه الفئات العمرية هن من الأقدمية في العمل الحالي ما بين (26- 30 سنة) بنسبة 100% من إجابات هذه الفئة، ثم تليها الأقدمية في العمل (31 سنة وأكثر) بنسبة 100% من إجابات هذه الفئة، وتليها صاحبة الأقدمية في العمل ما بين (21- 25 سنة) بنسبة 85,7 % من إجابات هذه الفئة، وتليها صاحبة الأقدمية ما بين (11-15 سنة) بنسبة 16,7% من إجابات هذه الفئة، وأخيرا بدرجة أقل من الإجابات في الأقدمية ما بين (6- 10 سنة) بنسبة 7,1 % من إجابات المعبر عنها، أما بالنسبة النسب المتحصل عليها في الإجابات أن الفئات العمرية الثانية ما بين "السن الذي يمثل أقل من 45 سنة"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على هذه الفئات العمرية هن من الأقدمية في العمل تتراوح ما بين (16- 20 سنة) بنسبة 100 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها صاحبة الأقدمية ما بين (31 سنة وأكثر) بنسبة 100 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها صاحبة الأقدمية ما بين

(11- 15 سنة) بنسبة 83,3 % من إجابات هذه الفئة، وأيضا تمثل صاحبة الأقدمية تتراوح ما بين

(6-10 سنة) بنسبة 71,4 % من إجابات هذه الفئة، ثم تمثل صاحبة الأقدمية ما بين (≥ 5 سنوات) بنسبة 33,3 % من إجابات هذه الفئة، وتليها بدرجة أقل من الإجابات في الأقدمية التي تتراوح ما بين (21- 25 سنة) بنسبة 14,3 % من إجابات المعبر عنها.

وفيما يتعلق بالنسبة إلى النسب المتحصل عليها في الإجابات أن الفئات العمرية الثالثة "ما بين السن من 25 إلى أقل من 35 سنة"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على هذه الفئات العمرية هن من الأقدمية في العمل تتراوح ما بين (≥ 5 سنوات) بنسبة 66,7 % من إجابات هذه الفئة، تليها صاحبة الأقدمية في العمل ما بين (6-10 سنة) بنسبة 21,4 % من إجابات المعبر عنها.

يتبين أن الإجابات المصرح بها للمبحوثات على أغلبية أصحاب الأقدمية في العمل الأكبر ما بين "(26- 30 سنة)، (16- 20 سنة)" هن أكثر من يسندون إلى الفئات العمرية التي تتضمن ما بين "السن 45 سنة فما فوق، السن الذي يمثل أقل من 45 سنة"، وهذا ما تؤكد البيانات المصرح بها و الواردة في الجدول رقم (10)، بحيث كلما زادت مدة الأقدمية في العمل مما تزيد سن المبحوثات وتأثر على فرص الحصول على ترقية وظيفية في المنظمة. وبالتالي فإن متغير "مدة الأقدمية في العمل" يؤثر على السن المرأة العاملة التي تقضيها في العمل مما تزيد من فرص التدرج الوظيفي ويتم من خلالها الحصول على الترقية الوظيفية في العمل.

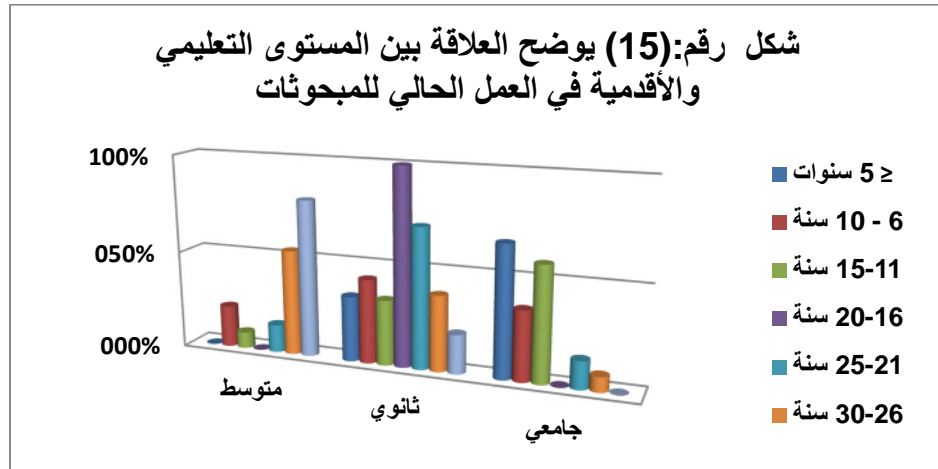
و يوضح الجدول أعلاه قيمة الإحصاء كاي مربع (كا 2: khi – deux) قد بلغت (61,779) وهي قيمة دالة إحصائيا حيث قدرت (0,000)* وهي أقل من المعنوية الإحصائية التي تقدر بـ 5 % تقودنا هذه النتيجة إلى رفض الفرضية الصفرية القائلة باستقلالية السن و الأقدمية في العمل الحالي، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن المتغيرين (السن والأقدمية في العمل) غير مستقلين.

* تشير نتائج الجدول رقم (10)، وفقا لإجابات مفردات البحث محل الدراسة كما في جدول في الملحق رقم(3).

جدول رقم: (11) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والأقدمية في العمل الحالي للمبحوثات

المستوى التعليمي / الأقدمية في العمل الحالي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
≥ 5 سنوات	0	2	4	6
10-6 سنة	3	6	5	14
15-11 سنة	1	4	7	12
20-16 سنة	0	1	0	1
25-21 سنة	1	5	1	7
30-26 سنة	7	5	1	13
31 سنة وأكثر	4	1	0	5
المجموع	16	24	18	58
	27,6%	41,4%	31,0%	100,0%

شكل رقم: (15) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والأقدمية في العمل الحالي للمبحوثات



من خلال بيانات الجدول رقم (11) يتبين أن أكبر نسبة تمثل مجموع أفراد العينة 41,4 % التي تمثل فئة ثانوي و تليها نسبة 31,0 % التي تمثل فئة جامعي ثم تليها نسبة 27,6% التي تمثل فئة متوسط.

و أستنتج من خلال هذه البيانات أن النسب المتحصل عليها في الإجابات أن المستوى التعليمي الأول للمبحوثات المتمثل في "ثانوي"، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على هذه المستوى التعليمي هن من الفئة الحاصلة على الأقدمية في العمل الحالي مابين (16- 20 سنة) بنسبة 100 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها صاحبة الأقدمية مابين (21-25 سنة) بنسبة 71,4 % من إجابات هذه الفئة، وتليها الأقدمية في العمل مابين (6- 10 سنة) بنسبة 42,9 % من إجابات هذه الفئة، وتليها الأقدمية في العمل مابين (26-30 سنة) بنسبة 38,5 % من إجابات هذه الفئة، وتليها أيضا الأقدمية في العمل مابين (11- 15 سنة) بنسبة متساوية 33,3 % من إجابات هذه الفئة، وتليها بدرجة أقل من الإجابات المبحوثات في الأقدمية تتراوح مابين (31 سنة وأكثر) بنسبة 20 % من إجابات المعبر عنها، وأما بالنسبة المستوى التعليمي الثاني المتمثل في "جامعي"، تمثل أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على هذه المستوى التعليمي هن من الفئة الحاصلة على الأقدمية في العمل الحالي (11-5 سنوات) بنسبة 66,7 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها صاحبة الأقدمية (11-15 سنة) بنسبة 58,3 % من إجابات هذه الفئة، وتليها صاحبة الأقدمية في العمل مابين (6- 10 سنة) بنسبة 35,7 % من إجابات هذه الفئة، وتليها بدرجة أقل من الإجابات المصرح بها في الأقدمية في العمل مابين

(26-30 سنة) بنسبة 7,7 % من إجابات المعبر عنها، وفيما يتعلق المستوى التعليمي الثالث المتمثل في "متوسط"، تمثل أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على المستوى التعليمي هن من الفئة الحاصلة على الأقدمية في العمل الحالي (31 سنة وأكثر) بنسبة 80 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها صاحبة الأقدمية في العمل فيما بين (26-30 سنة) بنسبة 53,8 % من إجابات هذه الفئة، وتليها الأقدمية في العمل مابين (6-10 سنة) بنسبة 21,4 % من إجابات هذه الفئة، وتليها الأقدمية تتراوح مابين (21-25 سنة) بنسبة 14,3 % من إجابات هذه الفئة، وتليها أيضا بدرجة أقل من الإجابات المبحوثات في الأقدمية مابين (11-15 سنة) بنسبة 8,3 % من إجابات المعبر عنها، ويتبين أن الإجابات المصرح بها للمبحوثات على أغلبية أصحاب الأقدمية في العمل الأكبر مابين ("16- 20 سنة)، (≥ 5 سنوات)، (31 سنة وأكثر)" هن أكثر من يسندون إلى تحصيل المستوى التعليمي التي تتضمن مابين "ثانوي، جامعي، متوسط"، وهذا ما تؤكد البيانات المصرح بها و الواردة في الجدول رقم (11)، بحيث كلما زادت مدة الأقدمية في العمل مما تزيد مستوى التعليمي للمبحوثات وتأثر على فرص الحصول على ترقية وظيفية في المنظمة، وبالتالي فان متغير "مدة الأقدمية في العمل" يؤثر على المستوى التعليمي للمرأة العاملة التي تقضيها في العمل مما تزيد فرص التدرج الوظيفي ويتم من خلالها الحصول على الترقية الوظيفية في العمل.

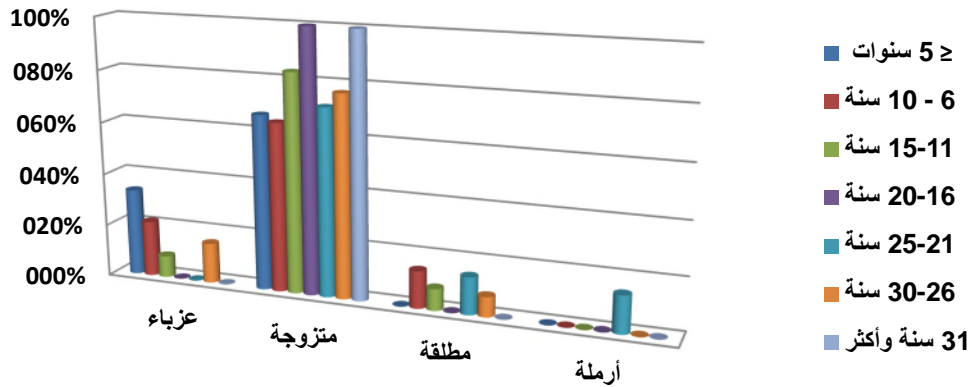
ويوضح الجدول أعلاه قيمة الإحصاء كاي مربع (كا 2: khi – deux) قد بلغت (25,852) وهي قيمة دالة إحصائيا حيث قدرت (0,011)* وهي أقل من المعنوية الإحصائية التي تقدر بـ 5 % تقودنا هذه النتيجة إلى رفض الفرضية الصفرية القائلة باستقلالية المستوى التعليمي و الأقدمية في العمل الحالي، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن المتغيرين (المستوى التعليمي والاعدمية في العمل) غير مستقلين.

* تشير نتائج في الجدول رقم (11)، وفقا لإجابات مفردات البحث محل الدراسة كما في جدول في الملحق رقم(3).

جدول رقم: (12) يوضح العلاقة بين الحالة المدنية و الأقدمية في العمل الحالي للمبحوثات

الحالة المدنية / الأقدمية في العمل الحالي	عزباء	متزوجة	مطلقة	أرملة	المجموع
≥ 5 سنوات	2 33,3%	4 66,7%	0 0,0%	0 0,0%	6 100,0%
6- 10 سنة	3 21,4%	9 64,3%	2 14,3%	0 0,0%	14 100,0%
11-15 سنة	1 8,3%	10 83,3%	1 8,3%	0 0,0%	12 100,0%
16- 20 سنة	0 0,0%	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
21- 25 سنة	0 0,0%	5 71,4%	1 14,3%	1 14,3%	7 100,0%
26-30 سنة	2 15,4%	10 76,9%	1 7,7%	0 0,0%	13 100,0%
31 سنة وأكثر	0 0,0%	5 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	5 100,0%
المجموع	8 13,8%	44 75,9%	5 8,6%	1 1,7%	58 100,0%

شكل رقم: (16) يوضح العلاقة بين الحالة المدنية والاقدمية في العمل الحالي للمبحوثات



من خلال بيانات الجدول رقم (12) يتبين أن أكبر نسبة تمثل مجموع مفردات الدراسة 75,9 % التي تمثل فئة متزوجة و تليها نسبة 13,8 % التي تمثل فئة عزباء ثم تليها نسبة 8,6 % التي تمثل فئة مطلقة و تليها نسبة 1,7 % التي تمثل فئة أرملة.

و أستنتج من خلال هذه البيانات أن النسب المتحصل عليها في الإجابات أن "الحالة المدنية" الأول للمبحوثات المتمثل في "متزوجة"، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على هذه الحالة المدنية هن من الفئة الحاصلة على الأقدمية في العمل الحالي (31 سنة وأكثر) بنسبة 100 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها صاحبة الأقدمية مابين (16-20 سنة) بنسبة 100% من إجابات هذه الفئة، وتليها الأقدمية في العمل مابين (11- 15 سنة) بنسبة 83,3 % من إجابات هذه الفئة، وتليها الأقدمية في العمل مابين (26-30 سنة) بنسبة 76,9 % من إجابات هذه الفئة، وتليها الأقدمية في العمل مابين (21- 25 سنة) بنسبة 71,4 % من إجابات هذه الفئة، وتليها الأقدمية مابين (≥ 5 سنوات) بنسبة 66,7 % من إجابات هذه الفئة وأيضا بدرجة أقل من الإجابات المبحوثات في الأقدمية تتراوح مابين (6-10 سنة) بنسبة 64,3 % من إجابات المعبر عنها.

أما بالنسبة للحالة المدنية الثانية المتمثل في "عزباء"، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على هذه الحالة المدنية هن من الفئة الحاصلة على الأقدمية في العمل الحالي (≥ 5 سنوات) بنسبة 33,3 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها الأقدمية مابين (6-10 سنة) بنسبة 21,4 % من إجابات هذه الفئة، ثم بعدها صاحبة الأقدمية مابين (26-30 سنة) بنسبة 15,4 % من إجابات هذه الفئة، وتليها بدرجة أقل من الإجابات المبحوثات في الأقدمية في العمل مابين (11-15 سنة) بنسبة 8,3 % من إجابات المعبر عنها.

وفيما يتعلق الحالة المدنية الثالثة المتمثل في "مطلقة"، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على هذه الحالة المدنية هن من الفئة الحاصلة على الأقدمية في العمل الحالي (6-10 سنة) و (21-25 سنة) بنسبة متعادلة 14,3 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها الأقدمية في العمل (11-15 سنة) بنسبة 8,3 % من إجابات هذه الفئة، وتليها بدرجة أقل من الإجابات المبحوثات في الأقدمية تتراوح مابين (26- 30 سنة) بنسبة 7,7 % من إجابات المعبر عنها.

أما بالنسبة للحالة المدنية الرابعة المتمثل في "أرملة"، أن الإجابة المصرح بها التي تستند على هذه الحالة المدنية هي من الفئة الحاصلة على الأقدمية في العمل مابين (21-25 سنة) بنسبة 14,3 % من إجابة هذه الفئة المعبر عنها.

يتبين أن الإجابات المصرح بها للمبحوثات على أن أغلبية أصحاب الأقدمية في العمل الأكبر ما بين " (31 سنة وأكثر)، (≥ 5 سنوات)، (6-10 سنة) و (21-25 سنة)" هن أكثر من يسندون إلى انتمائهن إلى الحالة المدنية التي تتضمن ما بين " متزوجة، عزباء، مطلقة"، وهذا ما تؤكد البيانات المصرح بها و الواردة في الجدول رقم (12)، بحيث كلما زادت مدة الأقدمية في العمل تؤثر على الحالة المدنية للمبحوثات وتؤثر على فرص الحصول على ترقية وظيفية في المنظمة. وبالتالي فإن متغير " مدة الأقدمية في العمل" يؤثر على الحالة المدنية للمرأة العاملة مما تزيد فرص التدرج الوظيفي ويتم من خلالها الحصول على الترقية الوظيفية في العمل.

يوضح الجدول أعلاه قيمة الإحصاء كاي مربع (كا 2: khi – deux) قد بلغت (14,328) وهي قيمة دالة إحصائية حيث قدرت (0,707)* وهي أقل من المعنوية الإحصائية التي تقدر بـ 5 %

وتقودنا هذه النتيجة إلى رفض الفرضية الصفرية القائلة باستقلالية الحالة المدنية و الأقدمية في العمل الحالي، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن المتغيرين (الحالة المدنية والاقدمية في العمل) غير مستقلين.

* تشير نتائج في الجدول رقم (12)، وفقا لإجابات مفردات البحث محل الدراسة كما في جدول في الملحق رقم (3).

جدول رقم: (13) يوضح حاجة المبحوثات إلى دورات تدريبية في مجال العمل

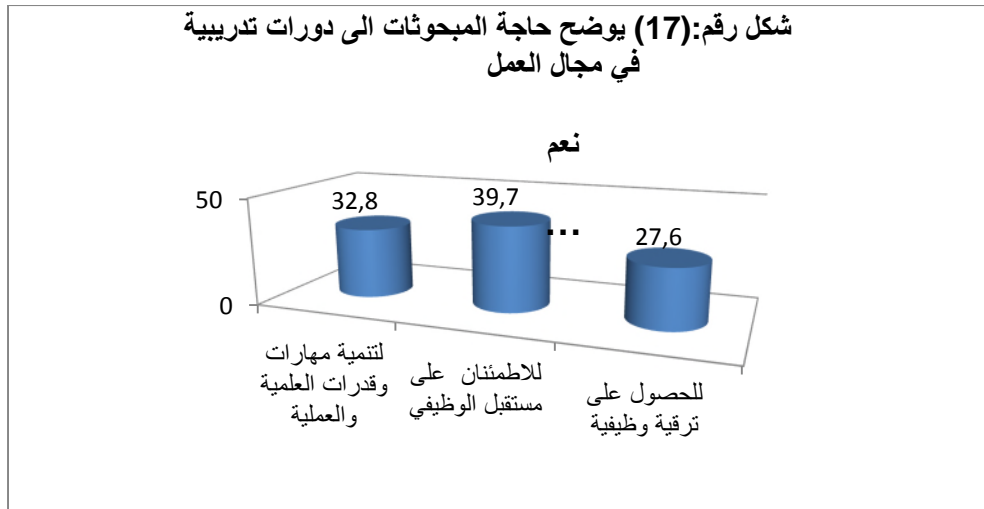
الاحتمالات	ك	النسبة المئوية %	الأسباب	ك	النسبة المئوية %
نعم	58	100%	لتنمية مهارات وقدرات العلمية والعملية	19	32,8
			للاطمئنان على مستقبل الوظيفي	23	39,7
			للحصول على ترقية وظيفية	16	27,6
			المجموع	58	100%
<div> المتوسط الحسابي 1,00 الانحراف المعياري 0,000 </div>					

المتوسط الحسابي 1,95

الانحراف المعياري 0,782

(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).

شكل رقم: (17) يوضح حاجة المبحوثات الى دورات تدريبية في مجال العمل



خلال بيانات الجدول رقم (13) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 100% للبديل (نعم)، أما البديل (لا) لا يوجد.

ويتضح أن مجموع ثمانية وخمسون من المبحوثات صرحت "بحاجة إلى دورات تدريبية" يتوزعون على فئات مختلفة حيث تقدر أكبر نسبة بـ 39,7 % التي تمثل فئة للاطمئنان على مستقبل الوظيفي و تليها نسبة 32,8 % التي تمثل فئة لتنمية مهارات وقدرات العلمية والعملية، وأخيراً نسبة 27,6 % التي تمثل فئة للحصول على ترقية وظيفية.

و أستنتج من هذه البيانات أن نسبة 39,7 % التي تمثل (23) ثلاثة وعشرون للاطمئنان على مستقبل الوظيفي وهذا راجع أن الدورات التدريبية تحقق لهن الاطمئنان للمستقبل الوظيفي، فهي بالنسبة لهن طموحات تؤدي بالأمان والاستقرار نتيجة تدريبهن في عملهن التي يسعين إلى تحقيقها في حياتهن الوظيفية وذلك في تأمين استمرارية عملهن داخل المنظمة، مما توضح لهن أيضاً تخطيط للمستقبل فالتدريب هو يمثل لهن خريطة توضح اتجاه وطريق نحو المستقبل وبالتالي بدون أي تدريب لن تتمكن من تحقيق أي تقدم وظيفي، فهي بالنسبة لهن تحقيق نحو التقدم في الإدارة فالقيام بتدريب هو أيضاً يؤثر على الاستقرار الوظيفي للعاملات فهن يسعين إلى الأمان الوظيفي لتجنب الخوف من الفشل والمجهول والتغيرات الحاصلة في العمل التي تؤدي إلى عدم النجاح، و تليها نسبة 32,8 % التي تمثل (19) تسعة عشر لتنمية مهارات وقدرات العلمية والعملية مما يساعدها على التنمية مهارتها وقدراتها من أجل الترقية والتطور فدورات التدريبية تساعدهن على تنمية قدراتهن العلمية والمهنية الإدارية، وأيضاً تشجع العاملات على الإبداع والاهتمام بالواجبات المنوطة بهن وتسعى إلى تطوير مستوى عملهن ليتلائم مع التطورات العلمية في بيئة العمل وتكسبنهن مهارات فنية سلوكية تزيد من إتقانهن للعمل فاكترسبنهن المهارات وفق الفرص التدريبية للتطوير الذاتي، أما نسبة 27,6 % التي تمثل (16) ستة عشر للحصول على ترقية وظيفية مما يوضح أن التدريب يشجع العاملات بالفوز بالترقية فهي بالنسبة لهن حافز كبير عليهن المثابرة في العمل لنيله، مما تمنح لهن تولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في المنظمة و يطمحن في زيادة في المرتب وذلك عن طريق الترقية وتسبب في ارتفاع المركز الإداري، فاعتماد على سياسة التدريب من شأنه تهيئة العاملات لشغل الوظائف الأعلى فالترقية من أهم المزايا الوظيفية التي تسعى إليها العاملات.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثات "بحاجة إلى دورات تدريبية في مجال العمل"، حيث قدرت عدد المستجوبات بنسبة 100% (الإجابة بنعم)، مما تراوحت متوسط الحسابي لمفردات البحث قدره (1,00) والانحراف المعياري يساوي (0,000)، وهذه القيمة تشير إلى أن مفردات البحث يتفقون على المعلومات الواردة في الاستمارة بدرجات متساوية.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن "حاجة المبحوثات إلى دورات تدريبية في مجال العمل"، وحيث بلغ متوسط حسابي لمفردات البحث قدره (1,95) وانحراف معياري يساوي (0,782)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

وتشير هذه النتيجة، أن دورات تدريبية ترجع للاطمئنان على مستقبل الوظيفي و تليها فئة لتنمية مهارات وقدرات العلمية والعملية، وأخيراً فئة للحصول على ترقية وظيفية، وهذه دورات تدريبية تمكن العاملات لتخطيط نحو المستقبل وتبنى على الإصرار على المرور خطوة من الوضع الحالي إلى المستقبل المأمول في المنظمة، من أجل الوصول إلى مراتب الإدارية العليا في الإدارة. وعليه فإن المؤشرات أعلاه توضح دليلاً أولياً لمصادقية الإجابات التي قدمتها مفردات البحث بشأن حاجة إلى دورات تدريبية في مجال العمل.

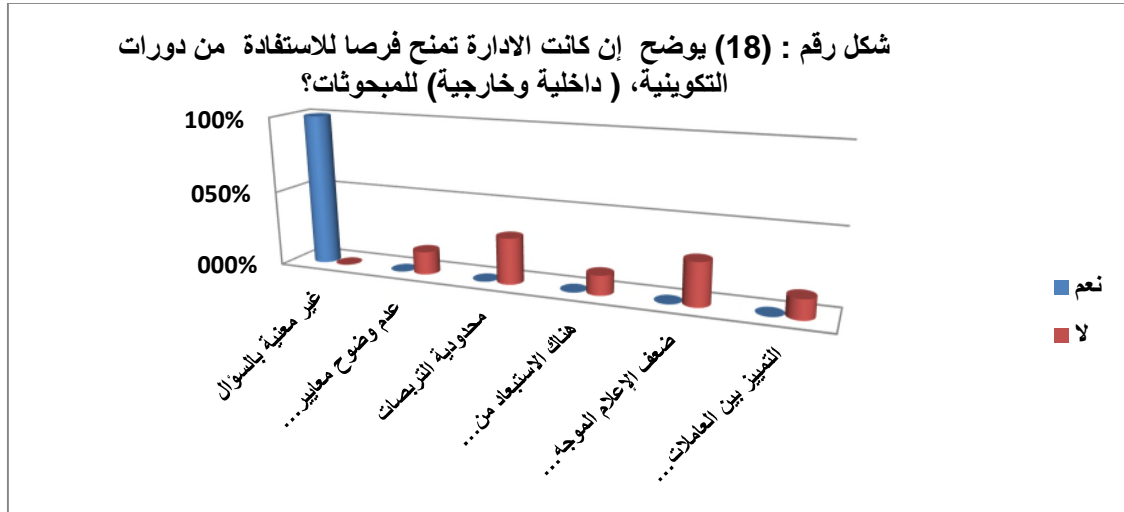
جدول رقم: (14) يوضح إن كانت الإدارة تمنح فرصا للاستفادة من دورات تكوينية، (داخلية وخارجية) للمبحوثات؟

الاحتمالات	ك	النسبة المئوية %	الأسباب	ك	النسبة المئوية %
لا	46	79,3	عدم وضوح معايير الاستفادة من التربصات داخل المنظمة	7	15.21
			محدودية التربصات	14	30.43
			هناك الاستبعاد من جانب المسؤولين للمرأة من الدورات التكوينية	6	13.04
			ضعف الإعلام الموجه للموظفين بهذا الخصوص	13	28.26
			التمييز بين العاملات في الاستفادة	6	13.04
نعم	12	20,7		/	/
			المجموع	46	%100
المجموع	58	%100			

المتوسط الحسابي 3,12
الانحراف المعياري 1,992

المتوسط الحسابي 1,79
الانحراف المعياري 0,409

(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).



من خلال بيانات الجدول رقم (14) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 20,7% للبديل (نعم) التي تمثل (12) اثنا عشر مبحوثة، أما البديل (لا) بنسبة 79,3% التي تمثل (46) ستة وأربعون مبحوثة.

ويتضح أن مجموع ستة وأربعون من المبحوثات صرحت "بعدم منح الإدارة فرصا للاستفادة من دورات تكوينية، (داخلية وخارجية)"، يتوزعون على فئات مختلفة حيث تقدر أكبر نسبة بـ 30.43 % التي تمثل فئة محدودية التربصات و تليها نسبة 28.26 % التي تمثل فئة ضعف الإعلام الموجه للموظفين بهذا الخصوص، وتليها نسبة 15.21 % التي تمثل فئة عدم وضوح معايير الاستفادة من التربصات داخل المنظمة، وأخيرا نسبة 13.04% التي تمثل نسب متساوية بين كل من هناك الاستبعاد من جانب المسؤولين للمرأة من الدورات التكوينية، والتمييز بين العاملات في الاستفادة.

و أستنتج من هذه البيانات أن نسبة بـ 30.43 % التي تمثل (14) أربعة عشر من المبحوثات التي تمثل محدودية التربصات وهذا راجع لضعف برامج التدريبية مما يقلل في تنظيم أي دورات تدريبية في المنظمة، مما يتوقع أن يكون إقبال المرأة على فرص التربصات بدرجة غير متساوية مع زميلها الرجل وذلك لمحدودية تلك التربصات (1)، ونجد في المادة 38 أن " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية خلال حياته المهنية".

وتليها نسبة 28.26 % التي تمثل (13) ثلاثة عشر من المبحوثات تمثل ضعف الإعلام الموجه للموظفين بهذا الخصوص مما يوضح أن ضعف إعلام كافة العاملين مثلا عن طريق الإعلان على لوحة الإعلانات حتى لا تكون فرص الاستفادة متساوية بين الجنسين (رجال ونساء) مما لا تسمح لكل من يطمح بالاستفادة من هذه التربصات، وتؤدي إلى تدني في تولي المناصب الإدارية فقلة توضيح برامج الاستفادة من دورات تدريبية للموظفين في المنظمة تقلل تدرج اللوظائف العليا. وأيضا ضعف الإعلام سواء لدى المنظمة سواء (المجلات والنشرات المهنية، شبكة المعلومات الانترنت، لوحة إعلانات، الزملاء،..... الخ كل هذه العوامل ضعيفة فهي تعتمد على الوسائل التقليدية أكثر من الحديثة مما يقلل من الإعلام المرأة عن تولي المناصب العليا.

(1) موسى بودهان - مرجع سابق - ص 139.

أما نسبة 15.21 % التي تمثل (7) سبعة مبحوثات التي تمثل عدم وضوح معايير الاستفادة من التربصات داخل المنظمة، فعدم الاستفادة تؤدي إلى عدم نجاحهن في تأدية الواجبات على أكمل وجه، فيحدث مشاكل في المنظمة مما يقلل تحفيز العاملات لمزيد من العمل ونتيجة أيضا ضعف معايير موضوعية الدقة لتحديد الاستفادة، مما يقلل الإشراف على التنظيم ملفات شؤون العاملات من خلال انتقاء وتقييم المؤهلات والخبرات لتلبية حاجات العمل.

والملاحظ ضعف الإدارة بالاهتمام بمعايير الاستفادة من هذه التربصات التي تلخص الاهتمام بكل العمليات القانونية والإدارية المترتبة بدورات التدريبية، وأن سياسة تدريب وتطوير العاملات لا يهيئ لهن تولي مسؤوليات أكبر من خلال التدريب الذي يلقي الدعم من طرف الإدارة المنظمة.

وأخيرا نسبة 13.04 % التي تمثل (6) ستة مبحوثات وتمثل نسب متساوية بين كل من هناك الاستبعاد من جانب المسؤولين للمرأة من الدورات التكوينية، والتميز بين العاملات في الاستفادة فتوضيح الاستبعاد من جانب المسؤولين للمرأة من الدورات التكوينية يرجع إلى طبيعة العلاقات الشخصية وقراءة السيرة الذاتية للمرأة لم تعد تكفي بالغرض في بيئة العمل، فالمسؤولين غير قادرين على تعيين المرأة للدورات التكوينية لأنهم يرون أن المرأة ووضعتها بعدم التوفيق بين متطلبات العمل والخوف من عدم تحمل مسؤوليات جديدة والمهام الإدارية وبين متطلبات العائلة من جهة أخرى.

ويرجع أيضا إلى تكاليف الدورة التدريبية التي تمنحها المنظمة خاصة تكاليف نفقات السفر والإقامة والوقت التي تقضيه المرأة يشكل عبء عليها من جهة ويصبح المسؤول يراعي جوانب اجتماعية لأنها لا تستطيع تحمل الإقامة في بلد آخر بعيدة عن مسؤوليتها العائلية، مما يؤثر الوقت الأطول على العائلة وهي بعيدة عن التزاماتها الأسرية ويصبح من غير عدل إعطائها تلك الدورات التدريبية. ومن المعلوم أن النظرة السلبية للمسؤولين نتيجة الموروثات الثقافية والاجتماعية التي تحدد كون المرأة إنسان ضعيف لا يتحمل مشقات الحياة و الأسباب الفيزيائية التي جعلت للرجل القدرة جسمية أكبر من قدرة المرأة وبالتالي تستبعد من طرفهم.

أما التمييز بين العاملات في الاستفادة يوضح أن إساءة استخدام تقارير الأداء من الإدارة وخاصة من المشرفين عن برامج التدريبية، فالتمييز بين العاملات يؤدي إلى قلة فرص المتاحة لهن وذلك نظرا لبعد عن السلطة العليا وعدم توفير الدعم والظروف التي تساعد المرأة في تحقيق أهدافها المهنية فهي تنظر على أن الرجل هو الأنسب والأصل في الاستفادة الذي يميز عنها بالدينامكية والملتزم بعمله عكس المرأة فهي تميل إلى الغيابات نتيجة ظروفها العائلية وعدم الانتظام في العمل وكثرة التغيب خاصة في فترات الحمل والولادة ومرض الأطفال وغيرها من ظروف الاجتماعية وتصبح المرأة تحت المجهر أنها مقصرة في التوفيق بينهما وهنا تصبح غير منضبطة في عملها فيصبح زميلها الرجل الأجدر بها، بغض النظر عن كونها لها مؤهلات علمية وسيرتها الحسنة في العمل فالمهم في الإدارة هو الالتزام بمواعيد العمل والقادر على تحمل مشقة السفر والإقامة، وبالتالي فإن عدم استفادة العاملات للدورات الخارجية لا تمكنها باختلاط مع الموظفين آخرين من جميع المنظمات ولا يمكن تبادل الأفكار مما لا يكسبها مهارات جديدة للمرأة تمكنها من ترقية إلى الوظائف الأعلى.

فتحسين المستوى المهني كل نشاط تكويني يرمي إلى التكييف المستمر للعامل بمنصب عمله، وفق مقتضيات اللازمة للتطور التقني والتكنولوجي، وذلك عن طريق الرفع المتواصل لمستوى معارف وقدرات العامل⁽¹⁾.

(1) المادة: (159)، من -الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي- مرجع سابق، ص 39.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية من المستجوبات لا يوافقون على "منح الإدارة فرصا للاستفادة من دورات تكوينية"، حيث بلغت نسبة المئوية بـ 79,3%، كما لم تتعدى نسبتهم بالموافقة (الإجابة بنعم) على فرص الاستفادة من دورات تكوينية بنسبة 20,7%، كلها كوحدة واحدة بشكل عام قليل الأهمية بمتوسط حسابي قدره (1,79) وانحراف المعياري يساوي (0,409)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن المبحوثات صرحت بعدم "منح الإدارة فرصا للاستفادة من دورات تكوينية، (داخلية وخارجية)"، يتوزعون على فئات مختلفة، مما تراوحت متوسط حسابي لمفردات البحث قدره (3,12) وانحراف معياري يساوي (1,992)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

وتشير هذه النتيجة، أن دورات تدريبية تتمثل في محدودية التربصات و تليها ضعف الإعلام الموجه للموظفين بهذا الخصوص، وتليها عدم وضوح معايير الاستفادة من التربصات داخل المنظمة، وأخيرا هناك الاستبعاد من جانب المسؤولين للمرأة من الدورات التكوينية، والتميز بين العاملات في الاستفادة.

جدول رقم: (15) يبين إن كانت المبحوثات يهتمن الحصول على الدورات التدريبية وأسباب ذلك؟

الاحتمالات	ك	النسبة المئوية%	الأسباب	ك	النسبة المئوية%
نعم	58	100%	الاستفادة من منصب نوعي	12	20,7
			التثقيف العمالي ورفع القدرات الفكرية والثقافية	21	36,2
			الاستقرار الوظيفي نتيجة التدرج للمناصب العليا	16	27,6
			اكتساب قدرات وظيفية	09	15,5
	المجموع			58	100%

المتوسط الحسابي 2,38

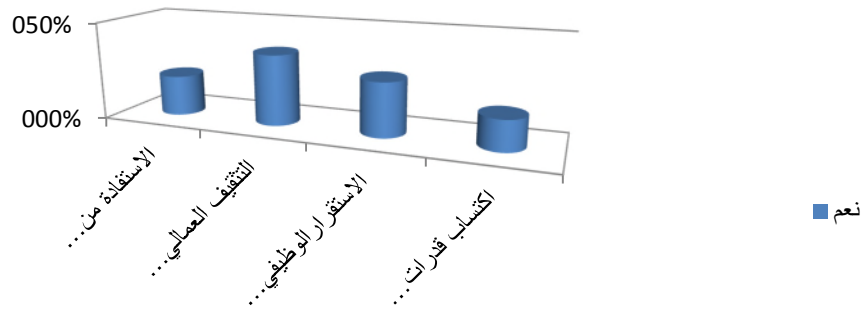
الانحراف المعياري 0,988

المتوسط الحسابي 1,00

الانحراف المعياري 0,000

(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).

شكل رقم: (19) يوضح إن كانت المبحوثات يهتمن الحصول على الدورات التدريبية وأسباب ذلك؟



من خلال بيانات الجدول رقم (15) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 100% للبديل (نعم)، أما البديل (لا) لا يوجد.

ويتضح أن مجموع (58) ثمانية وخمسون من المبحوثات صرحت بـ " يهمن الحصول على الدورات التدريبية" يتوزعون على فئات مختلفة حيث تقدر أكبر نسبة بـ 36,2% التي تمثل (21) فئة التثقيف العمالي ورفع القدرات الفكرية والثقافية وتليها نسبة 27,6% التي تمثل (16) فئة الاستقرار الوظيفي نتيجة التدرج للمناصب العليا و تليها نسبة 20,7% التي تمثل (12) فئة الاستفادة من منصب نوعي، وأخيرا نسبة 15,5% التي تمثل (09) فئة اكتساب قدرات وظيفية.

و أستنتج من هذه البيانات حيث تقدر أكبر نسبة بـ 36,2% التي تمثل (21) واحد وعشرون مبحوثة التي تمثل التثقيف العمالي ورفع القدرات الفكرية والثقافية، مما يساعدن على إشباع حاجاتهن وتقدير الذات من خلال فرص الاستفادة من دورات التدريبية لوصولهن إلى التدرج الوظيفي ويتضمن التدريب توسيع دائرة المعارف والمهارات الإدارية اللازمة وتنمية القدرات وإمكانيات علمية وثقافية لتقلد المناصب الإدارية العليا.

وحسب "الذي جاء يتعين على الإدارة تنظم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة " (1). مما يساعدن على تثقيف من أجل تأدية واجبات بكفاءة عالية ويساعدن على رفع المهارات الفكرية وحل المشكلات التي تواجه العاملات بتفكير منطقي وسليم ويصبح لديهن القدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات السليمة في المنظمة.

وتليها نسبة 27,6% التي تمثل (16) ستة عشر التي تمثل الاستقرار الوظيفي نتيجة التدرج للمناصب العليا مما يساعدن على ضمان استمرارهن في العمل وتحسين الأداء في أعمال لتتولى مناصب عليا فهي تشعر بالأمان والاستقرار نتيجة الترقية للوظائف الإدارية، وأيضا تساعد دورات التدريبية لتولي المناصب القيادية الرفيعة ويساعدن على خلق الولاء للمنظمة فالترقية هي السبيل لهن مما يضمن لهن البقاء في المنظمة.

ورفع الروح المعنوية والتفاني في العمل فالحاجة للتدريب ينمي الاستقرار الوظيفي في المنظمة و تدعم بقاء في المنظمة نتيجة الترقية الوظيفية وزيادة الشعور برضا مما يطمح لتولي مناصب عليا للعاملات.

وتليها نسبة 20,7% التي تمثل (12) اثنا عشر مبحوثة التي ترجع إلى الاستفادة من منصب نوعي، مما تضمن زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات وذلك عن طريق الترقية التي تمثل لهن حافز مهما لهن في الوظيفة وأن الاهتمام لدورات التدريبية تفتح لهن مجال الاستفادة من منصب نوعي في العمل.

(1) المادة: (104)، ج ر، العدد 46، 2006، ص 10.

مما أيضا يرتفع المركز الوظيفي ويمكن من التعرف على المهام والواجبات المطلوبة منها في الوظيفة التي تسعى لها، فالترقية هي أمر مرغوب فيها بالنسبة للمرأة، فغالبا ما ينتقل من منصب إلى منصب وظيفي أعلى وحصولها على لقب أكثر أهمية مما تقل عنها الرقابة التي كانت تمارس عليها. وكما تعرف الرسالة هي كل نشاط تكويني يرمي إلى تمكين العامل من شغل منصب عمل مختلف المهام، مقارنة بمنصبه الأصلي ولكن بنفس مستوى التأهيل⁽¹⁾.

وأخيرا نسبة 15,5% التي تمثل (09) تسعة مبحوثة والتي ترجع اكتساب قدرات قيادية يوضح أن التدريب يسهل لهن اكتساب مهارات مرتبطة بالعمل وحصولهن على مختلف المعارف العملية مما يساعدهن على العمل الجيد فيزيد من قدراتهن ومهارتهن فحاجة إلى التدريب للارتقاء إلى الوظائف الإدارية لأن التدريب ينمي جانب المعرفي لهن من خلال تجديد المهارات المطلوبة للترقية. فالتدريب أيضا يكسب العاملات إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها واكتساب مهارات جديدة مما يعزز الثقة في أنفسهن ومنحهن المزيد للتعرف على، التقنيات الجديدة في العمل مثلا التدريب على استخدام الأجهزة التكنولوجية كاستخدام الكمبيوتر وإحداث التقنيات الحديثة في المنظمة وإظهار قدرات ومهارات ايجابية حيث يتمكنوا من الخروج من المشاكل بالابتكار والتفكير.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة مفردات البحث المصرحة بـ"يهمهن الحصول على الدورات التدريبية"، حيث قدرت عدد المستجوبات بنسبة 100% (الإجابة بنعم)، مما تراوحت متوسط الحسابي لمفردات البحث قدره (1,00) والانحراف المعياري يساوي (0,000)، وهذه القيمة تشير إلى أن المبحوثات يتفقون على المعلومات الواردة في الاستمارة بدرجات متساوية.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن المبحوثات صرحت "أسباب الحصول على دورات التدريبية"، يتوزعون على فئات مختلفة، وحيث بلغ متوسط حسابي لمفردات البحث قدره (2,38) وانحراف المعياري يساوي (0,988)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث. وتشير هذه النتيجة، أن الاهتمام بدورات تدريبية تسهم في التنقيف العمالي ورفع القدرات الفكرية والثقافية وتليها فئة الاستقرار الوظيفي نتيجة التدرج للمناصب العليا و تليها فئة الاستفادة من منصب نوعي، وأخيرا فئة اكتساب قدرات وظيفية.

(1) المادة: (159) من- الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي - مرجع سابق، ص 39.

جدول رقم: (16) يبين إن كانت المبحوثات يعانين من فرص الحصول على التربصات المهنية في المنظمة؟

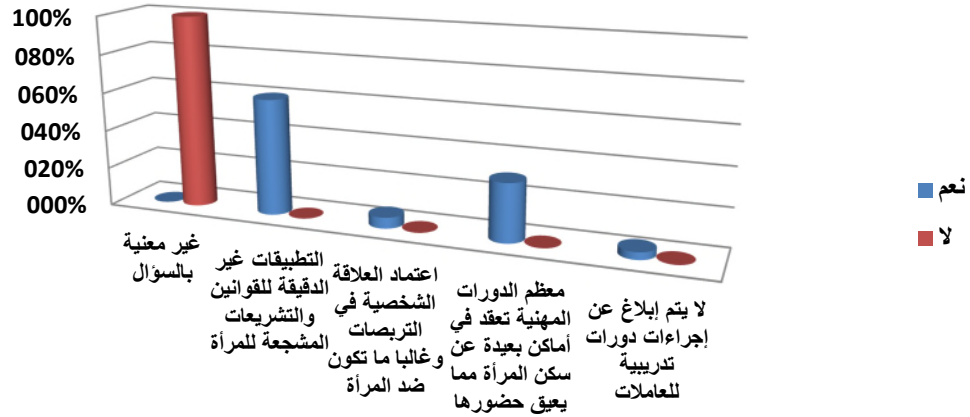
الاحتمالات	ك	النسبة المئوية %	الأسباب	ك	النسبة المئوية %
نعم	53	91,4	التطبيقات غير الدقيقة للقوانين والتشريعات المشجعة للمرأة	32	60.37
			اعتماد العلاقة الشخصية في التربصات وغالبا ما تكون ضد المرأة	3	5.66
			معظم الدورات المهنية تعقد في أماكن بعيدة عن سكن المرأة مما يعيق حضورها	16	30.18
			لا يتم إبلاغ عن إجراءات دورات تدريبية للعاملات	2	3.77
لا	5	8,6		/	/
				/	/
المجموع	58	100%	المجموع	53	100%

المتوسط الحسابي 1,62
الانحراف المعياري 1,089

المتوسط الحسابي 1,09
الانحراف المعياري 0,283

(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).

شكل رقم (20) يبين إن كانت المبحوثات يعانين من فرص الحصول على التربصات المهنية في المنظمة؟



من خلال بيانات الجدول رقم (16) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 91,4% للبديل (نعم)، أما البديل (لا) بنسبة 8,6% التي تمثل (5) خمسة مبحوثات. ويتضح أن مجموع (53) ثلاثة وخمسون من المبحوثات صرحت بـ "نقص الحصول على التربصات المهنية" ويتوزعون على فئات مختلفة حيث تقدر أكبر نسبة بـ 60.37% التي تمثل فئة التطبيقات غير الدقيقة للقوانين والتشريعات المشجعة للمرأة وتليها نسبة 30.18% التي تمثل فئة معظم الدورات المهنية تعقد في أماكن بعيدة عن سكن المرأة مما يعيق حضورها و تليها نسبة 5.66% التي تمثل فئة اعتماد العلاقة الشخصية في التربصات وغالبا ما تكون ضد المرأة، وأخيرا نسبة 3.77% التي تمثل فئة لا يتم إبلاغ عن إجراءات دورات تدريبية للعاملات.

و أستنتج من هذه البيانات حيث تقدر أكبر نسبة بـ 60.37% التي تمثل (32) اثنان وثلاثون مبحوثة والتي ترجع إلى التطبيقات غير الدقيقة للقوانين والتشريعات المشجعة للمرأة ونقص الحصول على التربصات المهنية في المنظمة راجع لكون التطبيقات غير دقيقة في المنظمة رغم القوانين والتشريعات الجزائرية التي تنص على العديد من الحقوق والمزايا للمرأة منها تربصات مهنية، إلا أن تطبيقها غير دقيق في الإدارة مما يؤدي إلى التفرقة بين الموظفين الأكفاء من بينهم العاملات و ينتج اتخاذ قرارات غير عادلة في حصولهن على التربصات المهنية وهنا تغيب المعايير الموضوعية لحصولهن على التربصات، فرغم الجهود التي يبذلونها وامتلاك المهارات إلا أنهم لا يتم ترشيحهن لتربصات المهنية.

والملاحظ أن عدم احترام القواعد والإجراءات يؤدي إلى إعاقة اندماج المرأة مع بيئة العمل كون القوانين والأنظمة تطبق ضد المرأة وهذا ما يؤدي بتميزهن في التربصات مما يؤثر سلبا على ترقيتهن الوظيفية.

وتليها نسبة 30.18% التي تمثل (16) ستة عشر مبحوثة والتي ترجع إلى معظم الدورات المهنية تعقد في أماكن بعيدة عن سكن المرأة مما يعيق حضورها إذا تعد القيم الموروثة الاجتماعية ودورها البيولوجي خاصة للمرأة المتزوجة يصعب ترك مسؤوليتها العائلية وإجراء الدورات المهنية البعيدة عن مسكنها.

و أيضا قد لا تطلب بعض العاملات التنقل إلى أماكن بعيدة يتعذر عليها السفر نتيجة الظروف العائلية نظرا لكثرة التزاماتها الأسرية والعائلية وهذا يحرمها من فرص الحصول على دورات المهنية، و أما نسبة 5.66% التي تمثل (3) ثلاثة مبحوثة التي ترجع إلى اعتماد العلاقة الشخصية في الترجمات وغالبا ما تكون ضد المرأة، كون العلاقات الشخصية لها دور في إعطائها الأولوية للعمال الذين لديهم صلة بالإدارة، فإظهار ما يسمى "المعرفة" وصلت ما بين العمال في الإدارة لتقضي على تشجيع العاملات، ويظهر التحفيز ضد المرأة وذلك على افتراض أن المرأة لا تحتاج إلى ترجمات بنفس القدر الذي يحتاج إليه الرجل، مما تواجه المرأة مشاكل متعددة من بينها العلاقة الشخصية التي تؤثر سلبا على حصولها مستقبلا على الترقية، فهؤلاء الذين لديهم علاقاتهم في بيئة العمل يؤثر على انجازها وفرص تقدمها الوظيفي لها مما لا يوفر جو يساعد المرأة على حصول على الترجمات.

وأخيرا نسبة 3.77% التي تمثل (02) اثنان مبحوثة لا يتم إبلاغ عن إجراءات دورات تدريبية للعاملات وهذا راجع للصعوبات من حيث تعاملها مع الرجال كمؤوسين بالإضافة إلى النظرة السلبية لها كونها ليست معنية بإجراء هذه الدورات فهي ليست معنية من المتقدمين من ذكور وراجع كونها كائن ضعيف، يفقدها درجة القبول للترقية من طرف الإدارة الأعلى، مما لا تهئ لفرص الترقية في المنظمة، و تنص بعض الإعلانات جهات العمل لطلب الترجمات، وقد نصت المادة " 58" يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تحديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تطويرها " (1).

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية من المستجوبات يوافقون على "نقص فرص الحصول على الترجمات المهنية"، حيث بلغت نسبة المئوية بـ 91,4%، كما لم تتعدى نسبة بعدم الموافقة (الإجابة بلا) على الحصول على الترجمات المهنية بنسبة 8,6%، كلها كوحدة واحدة بشكل عام قليل الأهمية متوسط حسابي قدره (1,09) وانحراف المعياري يساوي (0,283)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن المبحوثات صرحت "بنقص الحصول على الترجمات المهنية"، ويتوزعون على فئات مختلفة، مما تراوحت متوسط حسابي لمفردات البحث قدره (1,62) وانحراف معياري يساوي (1,089)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

وتشير هذه النتيجة، أن نقص الحصول على الترجمات المهنية تسهم في التطبيقات غير الدقيقة للقوانين والتشريعات المشجعة للمرأة، كما تكون معظم الدورات المهنية تعقد في أماكن بعيدة عن سكن المرأة مما يعيق حضورها، واعتماد على العلاقات الشخصية في الترجمات وغالبا ما تكون ضد المرأة، كما لا يتم إبلاغ عن إجراءات دورات تدريبية للعاملات.

جدول رقم: (17) يوضح إن كان عدم حضور المبحوثات للدورات التكوينية و الترصات يقلل من فرص الترقية الوظيفية في المنظمة ؟

الاحتمالات	ك	النسبة المئوية %	الأسباب	ك	النسبة المئوية %
نعم	58		لأن المنظمة لا تملك الأساليب الحديثة في التكوين	30	51,7
			صعوبة حضور العاملات في الإدارة	5	8,6
			عدم توضيح عملية اختيار مستلزمات دورات التكوينية	23	39,7
			المجموع	58	100%
المجموع	58	100%			

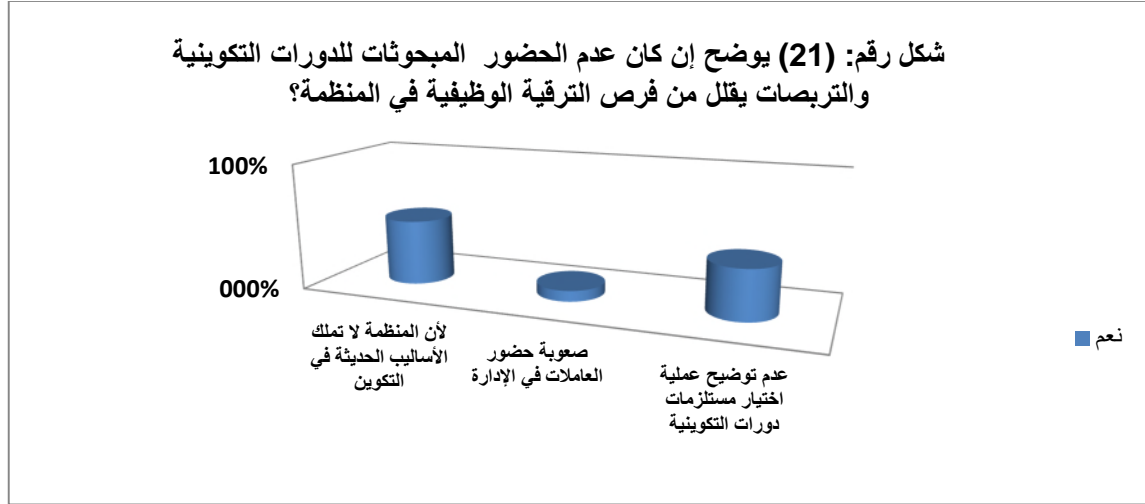
المتوسط الحسابي 1,88

الانحراف المعياري 0,957

المتوسط الحسابي 1,00

الانحراف المعياري 0,000

(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).



من خلال بيانات الجدول رقم (17) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 100% للبديل (نعم)، أما البديل (لا) لا يوجد.

ويتضح أن مجموع (58) ثمانية وخمسون من المبحوثات صرحت بـ "عدم الحضور للدورات التكوينية و التربصات" يتوزعون على فئات مختلفة حيث تقدر أكبر نسبة بـ 51,7% التي تمثل فئة أن المنظمة لا تملك الأساليب الحديثة في التكوين وتليها نسبة 39,7% التي تمثل فئة عدم توضيح عملية اختيار مستلزمات دورات التكوينية و تليها نسبة 8,6% التي تمثل فئة صعوبة حضور العاملات في الإدارة.

و أستنتج من هذه البيانات حيث تقدر أكبر نسبة بـ 51,7% التي تمثل (30) ثلاثون مبحوثات التي ترجع إلى أن المنظمة لا تملك الأساليب الحديثة في التكوين مما يسهم في عدم تحقيق نجاعة ورفع من مستوى كفاءة العاملات، ولأن المنظمة لا تملك أساليب الحديثة لكونها تعتمد على أساليب ومناهج تقليدية في الدورات التكوينية و التربصات وهذا يؤدي إلى تدني في رفع مستوى الكفاءات العاملات، وعدم الاعتماد على نمط حديث يؤدي إلى نقص تطوير الكفاءات وتحسين مردود العاملات مما لا تؤهل العاملات لممارسة مناصب المسؤولية.

وتليها نسبة 39,7% التي تمثل (23) ثلاثة وعشرون مبحوثة التي ترجع إلى عدم توضيح عملية اختيار مستلزمات دورات التكوينية، مما يوضح المستلزمات دورات التدريبية في حلقات العمل والدورات يجعل التدريب شيئاً ملموساً وعملياً مما يشجع المشاركين على المزيد من الفائدة من خلال القدرة على تدريب العاملين وله أهمية في العمل سواء لتدريب العاملين لتمكين من تنمية مهاراتهم بسرعة بما يعود بالنفع على العمل والتفرغ لتأدية أعمال.

وعدم توضيح احتياجات التدريب تصبح من المشكلات التي تواجه المنظمة في إطار تنمية مواردها البشرية، وبتنوع هذه المشكلات تنعدم الاحتياجات، وتضعف تصميم البرامج التدريبية المختلفة، وعلى سبيل المثال فإن الموظف المتخصص في مجال الإعلام، والذي يجد نفسه فجأة مسؤول عن إدارة هذا القسم في المنظمة التي يعمل فيها، قد يواجه في ممارسته لعمله حاجته إلى تدريب في المجال الإداري ويحتاج إلى تدريب جديد، وإذا أدخلت أجهزة جديدة للاستخدام، فإن الموظفين الذين سيعملون عليها يحتاجون إلى تدريب على ذلك.

و تليها نسبة 8,6% التي تمثل (5) خمسة مبحوثات صعوبة حضور العاملات في الإدارة، يوضح أن عدم حضور العاملات في الإدارة أو نقص العاملات في مجال الإدارة يرجع إلى احتكار هذه الفرع الإداري على الرجال ونتيجة لصعوبة حضور المرأة العاملة في الإدارة يؤدي إلى قلة الاحتكاك للتعرف على كل ماهو جديد وبالتالي يقلل إمكانية اتصال المرأة مع الإدارة مما يقلل من فرص الترقية الوظيفية في المنظمة.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الإجابات، يوافقون "بعدم حضور للدورات التكوينية و التربصات"، حيث قدرت عدد المستجوبات بنسبة 100% (الإجابة بنعم)، مما تراوحت متوسط الحسابي لمفردات البحث قدره (1,00) والانحراف المعياري يساوي (0,000)، وهذه القيمة تشير إلى أن مفردات البحث يتفقون على المعلومات الواردة في الاستمارة بدرجات متساوية.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن المبحوثات صرحت بـ " أسباب عدم حضور للدورات التكوينية و التربصات"، ويتوزعون على فئات مختلفة، وحيث بلغ متوسط حسابي لمفردات البحث قدره (1,88) وانحراف معياري يساوي (0,957)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

وتشير هذه النتيجة، أن عدم الحضور للدورات التكوينية و التربصات تسهم في كون المنظمة لا تملك الأساليب الحديثة في التكوين، مما لا تمكن من توضيح عملية اختيار مستلزمات دورات التكوينية للعاملات، وهذه الأخيرة تجد صعوبة في حضور إلى الإدارة.

جدول رقم: (18) يوضح ترتيب المبحوثات للمعايير التي تقوم عليها عملية الاستفادة من الدورات التدريبية الخاصة بالمناصب العليا (مناصب المسؤولية).

5		4		3		2		1		ترتيب المعايير حسب المبحوثات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%10,00	04	%10,26	04	%38,16	29	%21,82	12	%11,25	09	المؤهلات العلمية
%12,50	05	%10,26	04	%14,47	11	%23,64	13	%31,25	25	الأقدمية
%50,00	20	%15,38	06	%15,79	12	%20,00	11	%11,25	09	الانجاز المجهودات في الميدان
%2,50	01	%23,08	09	%11,84	09	%16,36	09	%37,50	30	الأقدمية والمؤهلات
%25,00	10	%41,03	16	%19,74	15	%18,18	10	%8,75	07	السيرة الحسنة في موقع العمل
%100,00	40	%100,00	39	%100,00	76	%100,00	55	%100,00	80	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم (18) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات، ويتضح أن مجموع ثمانية وخمسون من المبحوثات، صرحت بترتيب المعايير التي تقوم عليها عملية الاستفادة من الدورات التدريبية الخاصة بالمناصب العليا (مناصب المسؤولية).

يتبين من الترتيب الأول، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على المعايير التي تقوم عليها عملية الاستفادة من الدورات التدريبية الخاصة بالمناصب العليا (مناصب المسؤولية)، هن من الفئة الرابعة التي تمثل "الأقدمية والمؤهلات" بنسبة 37,50% من إجابات هذه الفئة، ثم تليها الأقدمية بنسبة 31,25% من إجابات هذه الفئة، وتليها بنسبة 11,25% متساوية كل من المؤهلات العلمية والانجاز (المجهودات المبذولة في الميدان) من إجابات المعبر عنها، وأخيرا السيرة الحسنة في موقع العمل بنسبة 8,75% من إجابات المعبر عنها.

أما بالنسبة للترتيب الثاني، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على المعايير التي تقوم عليها عملية الاستفادة من الدورات التدريبية الخاصة بالمناصب العليا (مناصب المسؤولية)، هن من الفئة الأولى التي تمثل "المؤهلات العلمية" بنسبة 38,16% من إجابات هذه الفئة، ثم تليها السيرة الحسنة في موقع العمل بنسبة 19,74% من إجابات هذه الفئة، وتليها الانجاز (المجهودات المبذولة في الميدان) بنسبة 15,79% من إجابات المعبر عنها، وتليها الأقدمية بنسبة 14,47% من إجابات المعبر عنها، وتليهم الأقدمية والمؤهلات بنسبة 11,84% من إجابات المعبر عنها.

أما بالنسبة للترتيب الثالث، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على المعايير التي تقوم عليها عملية الاستفادة من الدورات التدريبية الخاصة بالمناصب العليا (مناصب المسؤولية)، هن من الفئة الثانية التي تمثل "الأقدمية" بنسبة 23,64% من إجابات هذه الفئة، ثم تليها المؤهلات العلمية بنسبة 21,82% من إجابات هذه الفئة، وتليها الانجاز (المجهودات المبذولة في الميدان) بنسبة 20,00% وتليها السيرة الحسنة في موقع العمل بنسبة 18,18% من إجابات المعبر عنها، وتليها الأقدمية والمؤهلات بنسبة 16,36% من إجابات المعبر عنها.

أما بالنسبة للترتيب الرابع، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على المعايير التي تقوم عليها عملية الاستفادة من الدورات التدريبية الخاصة بالمناصب العليا (مناصب المسؤولية)، هن من الفئة الثالثة التي تمثل "الانجاز (المجهودات المبذولة في الميدان)" بنسبة 50,00% من إجابات هذه الفئة، وتليها "السيرة الحسنة في موقع العمل" بنسبة 25,00% من إجابات المعبر عنها، وتليها الأقدمية بنسبة 12,50% من إجابات المعبر عنها، ثم تليها المؤهلات العلمية بنسبة 10,00% من إجابات هذه الفئة، ثم تليها الأقدمية والمؤهلات بنسبة 2,50% من إجابات هذه الفئة.

أما بالنسبة للترتيب الخامس، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على المعايير التي تقوم عليها عملية الاستفادة من الدورات التدريبية الخاصة بالمناصب العليا (مناصب المسؤولية)، هن من الفئة الخامسة التي تمثل "السيرة الحسنة في موقع العمل" بنسبة 41,03% من إجابات هذه الفئة، ثم تليها فئة الأقدمية والمؤهلات بنسبة 23,08% من إجابات هذه الفئة، وتليها الانجاز (المجهودات المبذولة في الميدان) بنسبة 15,38%، وأخيرا المؤهلات العلمية و الأقدمية متساوية بنسبة 10,36% من إجابات المعبر عنها.

ويتبين من خلال هذه البيانات أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على "ترتيب المعايير حسب المبحوثات "مابين" (الترتيب الأول، الترتيب الثاني، الترتيب الثالث، الترتيب الرابع، الترتيب الخامس) هن من يسندون إلى المعايير التي تقوم عليها عملية الاستفادة من الدورات التدريبية الخاصة بالمناصب العليا (مناصب المسؤولية)، والمتمثل مايلي (الأقدمية والمؤهلات، المؤهلات العلمية، الأقدمية، الانجاز (المجهودات المبذولة في الميدان، السيرة الحسنة في موقع العمل).

وهذا ما تؤكد البيانات المصرح بها و الواردة في الجدول رقم (18)، على ترتيب هذه المعايير التي تقوم عليها عملية الاستفادة العاملات من الدورات التدريبية بالمناصب المسؤولية في المنظمة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، وقدرت أكبر نسبة بـ 37,50% من إجابات هذه الفئة تتمثل في الترتيب الأول "الأقدمية والمؤهلات" وهي السياسة المعقولة في الترقية وهي تلك السياسة التي تجمع وتوازن بين العاملات سواء من ناحية الأقدمية والمؤهلات وهو التطبيق السليم، إذا اجتمع الاثنين بين مدة الخدمة مما تكسبه الدراية الكاملة عن مهام الوظيفة في الحياة العملية.

وبين المؤهلات التي تمثل الشهادات الجامعية التي اكتسبتها خلال مسيرتها العلمية وأيضا مجموعة من الانجازات التي تقوم بها في المنظمة مما تؤهلها إلى الترقية الوظيفية، وتليها في الترتيب الثاني على أساس الشهادات وهي تعتمد عليه المنظمة على اتخاذه أساس للحصول على الترقية فمن خلالها تمكن للعامة التحصيل في الامتحانات التي تعتقد خصيصا لغايات الترقية، وعلى أساس الشهادات من بين الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة مما تخولها رتبة أعلى من رتبته السابقة، وتليها في الترتيب الثالث "الأقدمية" تمثل مدة خدمة التي تقضيها العاملة في العمل وهي مؤشر تعتمد عليه المنظمة، فوصول أشخاص غير مؤهلين لوظائف إدارية العليا هو أمر له أثر سلبي إلا أن هذا المعيار لا يصلح لشغل الوظائف القيادية العليا كونها تتطلب توافر قدرات وإمكانيات فنية وعلمية ومهارات إدارية قد لا يستطيع نظام الأقدمية الإيفاء به.

أما الترتيب الرابع المتمثل في "الانجاز (المجهودات التي تبذل في العمل)" الذي يعرف على أنه انجاز العاملة في مجال العمل مما تمكن في تنظيم واستغلال وقتها، فهو يمهدها لها دراية كاملة عن طبيعة العمل وبالتالي تخلص في عملها مما يحقق لها التدرج الوظيفي من خلال: (التنظيم الجيد للمهام والابتكار والاستقرار و التركيز في العمل واستغلال الوقت....الخ).

وأخيرا معيار الخامس "السيرة الحسنة في العمل"، وهي كل ما تبذله العاملة من تفاعل وإخلاص وتفاني في عملها مما تنشأ روح العمل وهي أيضا السيرة التي تبذلها طيلة حياتها المهنية في المنظمة منها: (التعامل مع الرؤساء والزملاء، وحسن التصرف وحسن المعاملة، والحرص على سرية العمل، وحسن السيرة والسلوك.....الخ) مما تغرس القيم الخاصة في المنظمة وبالتالي تؤهلها إلى الترقية الوظيفية.

والملاحظ أن كل من العاملين سواء (ذكر أو أنثى) يعتبر ناجح من يرسم خطط مستقبلية في حياته المهنية بطريقة منظمة، للوصول إلى الترقية الوظيفية.

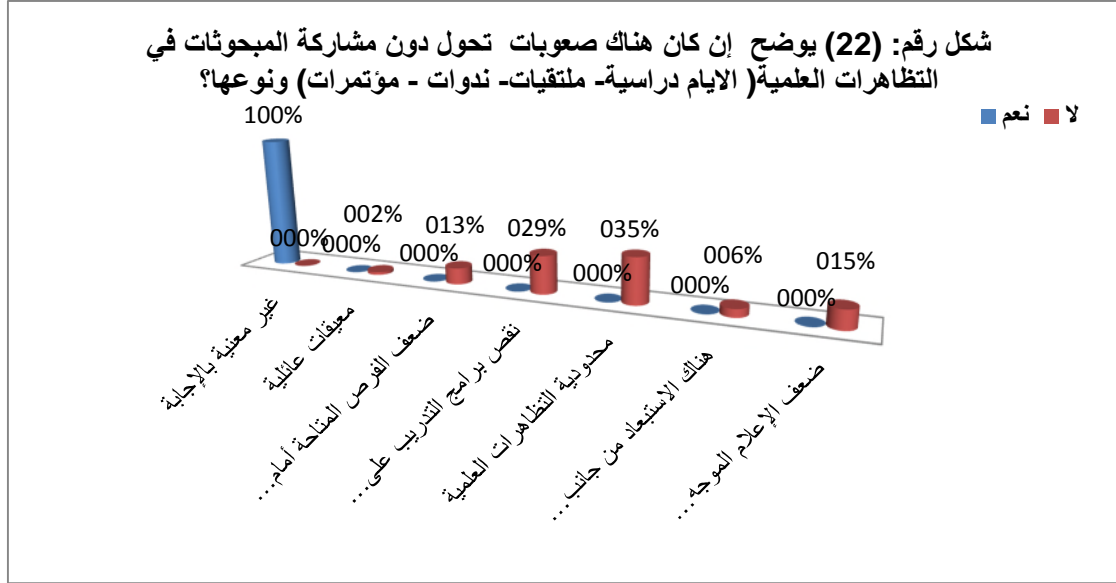
جدول رقم: (19) يوضح إن كانت هناك صعوبات تحول دون مشاركة المبحوثات في التظاهرات العلمية (الأيام دراسية- ملتقيات- ندوات – مؤتمرات) ونوعها؟

الاحتمالات	ك	النسبة المئوية %	نوع الصعوبات	ك	النسبة المئوية %
لا	48	82,8	ضعف الفرص المتاحة أمام المرأة لتطوير إمكانياتها بالمقارنة مع الرجل	6	12.5
			نقص برامج التدريب على مستوى المنظمة أو خارجها	14	29.16
			محدودية التظاهرات العلمية	17	35.41
			هناك الاستبعاد من جانب المسؤولين للمرأة من الدورات التكوينية	3	6.25
			ضعف الإعلام الموجه للموظفين بهذا الخصوص	7	14.58
			معيقات عائلية	1	2.08
نعم	10	17,2		/	/
المجموع	58	%100	المجموع	48	%100

المتوسط الحسابي 3,10
الانحراف المعياري 1,832

المتوسط الحسابي 1,83
الانحراف المعياري 0,381

(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).



من خلال بيانات الجدول رقم (19) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 17,2% للبديل (نعم) التي تمثل (10) عشرة مبحوثات، أما البديل (لا) بنسبة 82,8% التي تمثل (48) ثمانية وأربعون مبحوثات.

ويتضح أن مجموع (48) ثمانية وأربعون من المبحوثات صرحت "أن هناك صعوبات تحول دون مشاركة في التظاهرات العلمية" يتوزعون على فئات مختلفة حيث تقدر أكبر نسبة بـ 35.41% التي تمثل فئة محدودية التظاهرات العلمية للمرأة وتليها نسبة 29.16% التي تمثل فئة نقص برامج التدريب على مستوى المنظمة أو خارجها وتليها نسبة 14.58% التي تمثل فئة ضعف الإعلام الموجه للموظفين بهذا الخصوص وتليها نسبة 12.5% التي تمثل فئة ضعف الفرص المتاحة أمام المرأة لتطوير إمكانياتها بالمقارنة مع الرجل، وتليها نسبة 6.25% التي تمثل فئة هناك الاستبعاد من جانب المسؤولين للمرأة من الدورات التكوينية، وأخيرا نسبة 2.08% التي تمثل فئة (1) واحد معيقات عائلية.

أستنتج من هذه البيانات حيث تقدر أكبر نسبة بـ 35.41% التي تمثل (17) سبعة عشر مبحوثة وهذا راجع إلى محدودية التظاهرات العلمية للمرأة مما يوضح أن محدودية التظاهرات العلمية سواء كانت ندوات أو مؤتمرات أو ملتقيات التي تقوم بها المنظمة تقلل من اكتساب المرأة مختلف المعارف والمهارات التي ترفع من درجة مستواها العلمي والمعرفي ومحدودية مشاركة المرأة بصفة فعالة في هذه التظاهرات يؤثر بلا شك على ترقية المرأة داخل المنظمة.

وأما نسبة 29.16% التي تمثل (14) أربعة عشر مبحوثة ترجع إلى نقص برامج التدريب على مستوى المنظمة أو خارجها باعتبار هذه الأخيرة أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تنمية الأفراد والارتفاع لمستويات أداء وقد يؤدي نقص برامج التدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها إلى التأثير سلبا على فرص ترقية المرأة للمناصب الإدارية، وهذا راجع أيضا إلى أن التدريب يكسب مهارات ومعارف عملية و يؤدي إلى تحسين معارفها ولقاءاتها الأساسية داخل وخارج المنظمة.

وتليها نسبة 14.58% التي تمثل (7) سبعة مبحوثات ترجع إلى ضعف الإعلام الموجه للموظفين بهذا الخصوص، مما يوضح أن عدم تبليغ العاملين وتوجيههم عبر وسائل مختلفة وأساليب متجددة، مما يدل على ضعف اعتماد وسائل الإعلام الجديدة الإلكتروني في المنظمة فالمعلومات المقدمة إليهن من خلال وسائل الإعلام التقليدية أو الرسمية تكون بطيئة مما تفقد الشفافية في ذلك، و يتأثر الموظفون بعدم تنميتهم بتزويدهم بالمعلومات و المهارات و الاتجاهات اللازمة التي تجعلهم قادرين على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية، وعدم تزويدهم أيضا بالدراسات العلمية والعملية التي ترفع مهارتهم في أداء واجبات الوظيفة، فالتظاهرات العلمية هو إعطاء مجمل المعارف النظرية والعملية لاكتساب ممارسة مهنة ما خلال فترة زمنية محددة.

و تليها نسبة 12.5% التي تمثل (6) ستة مبحوثات ترجع إلى ضعف الفرص المتاحة أمام المرأة لتطوير إمكانياتها بالمقارنة مع الرجل، يوضح أن الفرص الممنوحة أمام الرجل كبيرة ومتاحة في هذا المجال مقارنة بالمرأة لا تمنح لها فرص لتطوير إمكانياتها العلمية نتيجة لكون المنظمة لا تعطي للمرأة نفس فرص التكوين والتربص والمشاركة في مختلف الملتقيات والندوات والمؤتمرات مقارنة بما تعطي لهذا للرجل لهذا نجد المرأة مهمشة عكس الرجل في العمل.

وأما نسبة 6.25% التي تمثل (3) ثلاثة مبحوثات هناك الاستبعاد من جانب المسؤولين للمرأة من الدورات التكوينية، يوضح أن عدم مشاركتها في الدورات التكوينية التي تقوم بها المنظمة ببقائها في دورها الثانوي مما يقلل من فرص ترقية المرأة واكتسابها خبرات جديدة وأيضا النظرة الدونية في بعض المسؤولين في إبعاد المرأة من هذه الدورات التكوينية يقلص فرص تدرجها في الإدارة.

وأخيرا نسبة 2.08% التي تمثل فئة (01) واحد مبحوثة ترجع إلى معيقات عائلية، يوضح أن المرأة غير مساوية للرجل حتى ولو أعطت لها أن تشارك فهي تفضل البقاء في مزاولة عملها دون التفرغ للتربصات العلمية وبالتالي تصبح غير موفقة بين مسؤوليات الأسرة وواجبات العمل مما لا تتناسب المرأة المتزوجة التي لديها التزامات عائلية.

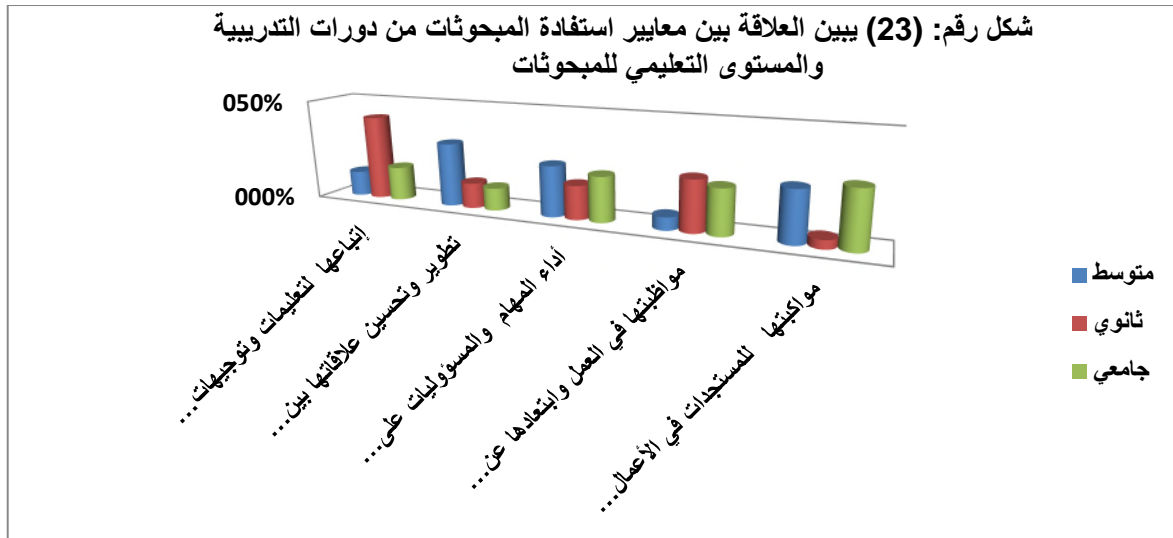
يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية من المستجوبات لا يوافقون على "المشاركة في التظاهرات العلمية" حيث بلغت نسبة المئوية بـ 82,8%، كما لم تتعدى نسبتهن بالموافقة (الإجابة بنعم) على المشاركة في التظاهرات العلمية بنسبة 17,2%، مما تراوحت متوسط حسابي قدره (1,83) وانحراف معياري يساوي (0,381)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن المبحوثات صرحت "بأن هناك صعوبات تحول دون مشاركة في التظاهرات العلمية"، يتوزعون على فئات مختلفة، وحيث بلغ متوسط حسابي لمفردات البحث قدره (3,10) وانحراف معياري يساوي (1,832)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

وتشير هذه النتيجة، أن هناك صعوبات تحول دون مشاركة المبحوثات في التظاهرات العلمية تسهم في محدودية التظاهرات العلمية للمرأة، و نقص برامج التدريب على مستوى المنظمة أو خارجها، مما يضعف الإعلام الموجه للموظفين بهذا الخصوص، ويضعف الفرص المتاحة أمام المرأة لتطوير إمكانياتها بالمقارنة مع الرجل، وأيضا هناك الاستبعاد من جانب المسؤولين للمرأة من دورات التكوينية، ومعيقات عائلية.

جدول رقم: (20) يبين العلاقة بين معايير استفادة المبحوثات من دورات التدريبية والمستوى التعليمي للمبحوثات

معايير الاستفادة	المستوى التعليمي	إتباعها لتعليمات وتوجيهات المسؤول	تطوير وتحسين علاقاتها بين عاملين من الذكورة والإدارة	أداء المهام والمسؤوليات على أكمل وجه	مواظبتها في العمل وابتعادها عن الغيابات الغير عادية والغير مبررة	مواكبتها للمستجدات في الأعمال والواجبات	المجموع
متوسط	2	12,5%	31,3%	25,0%	6,3%	4	16
ثانوي	10	41,7%	12,5%	16,7%	25,0%	1	24
جامعي	3	16,7%	11,1%	22,2%	22,2%	5	18
المجموع	15	25,9%	17,2%	20,7%	19,0%	10	58



من خلال بيانات الجدول رقم (20) يتبين أن أكبر نسبة تمثل مجموع الإجابات بـ 25,9 % التي تمثل فئة إتباعها لتعليمات وتوجيهات المسؤول و تليها نسبة 20,7 % التي تمثل فئة أداء المهام والمسؤوليات على أكمل وجه ثم تليها نسبة 19,0% التي تمثل فئة مواظبتها في العمل وابتعادها عن الغيابات الغير عادية والغير مبررة و تليها نسبة 17,2 % متساوية التي تمثل فئة تطوير وتحسين علاقاتها بين عاملين من الذكورة والإدارة، و مواكبتها للمستجدات في الأعمال والواجبات.

وأستنتج من خلال بيانات أن النسب المتحصل عليها في الإجابات، أن الاستفادة الأولى من دورات التدريبية للمبحوثات المتمثل في "إتباعها لتعليمات وتوجيهات المسؤول"، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على هذه الاستفادة هن من الفئة الحاصلة على المستوى التعليمي (ثانوي) بنسبة 41,7% من إجابات هذه الفئة، ثم تليها تحصيل المستوى التعليمي (متوسط) للمبحوثات بنسبة 16,7% من إجابات هذه الفئة، وتليها تحصيل المبحوثات المستوى التعليمي (جامعي) بنسبة 12,5% من إجابات المعبر عنها.

أما بالنسبة للاستفادة الثانية من دورات التدريبية المتمثل في "أداء المهام والمسؤوليات على أكمل وجه"، وأن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها تمثل تحصيلهن على المستوى التعليمي (متوسط) بنسبة 25,0% من إجابات هذه الفئة، ثم تليها المستوى التعليمي (جامعي) بنسبة 22,2% من إجابات هذه الفئة، وتليها تحصيلهن المستوى التعليمي (ثانوي) بنسبة 16,7% من إجابات المعبر عنها.

ويتبين الاستفادة الثالثة من دورات التدريبية المتمثل في "مواظبتها في العمل وابتعادها عن الغيابات الغير عادية والغير مبررة"، أن أغلبية الإجابات المصرح بها تمثل تحصيل المبحوثات على المستوى التعليمي (ثانوي) بنسبة 25,0% من إجابات هذه الفئة، ثم تليها المستوى التعليمي (جامعي) بنسبة 22,2% من إجابات هذه الفئة، وتليها المستوى التعليمي (متوسط) بنسبة 6,3% من إجابات المعبر عنها، أما بالنسبة للاستفادة الرابعة من دورات التدريبية المتمثل في "تطوير وتحسين علاقاتها بين عاملين من الذكور والإدارة"، أن أغلبية الإجابات المصرح بها تمثل تحصيل المبحوثات على المستوى التعليمي (متوسط) بنسبة 31,3% من إجابات هذه الفئة، ثم تليها المستوى التعليمي (ثانوي) بنسبة 12,5% من إجابات هذه الفئة، وتليها المستوى التعليمي (جامعي) بنسبة 11,1% من إجابات المعبر عنها.

وفيما يتعلق الاستفادة الخامسة من دورات التدريبية المتمثل في "مواكبتها للمستجدات في الأعمال والواجبات"، أن أغلبية الإجابات المصرح بها تمثل تحصيل المبحوثات على المستوى التعليمي (متوسط) بنسبة 27,8% من إجابات هذه الفئة، ثم تليها تحصيلهن على المستوى التعليمي (جامعي) بنسبة 25,0% من إجابات هذه الفئة، وأخيرا تحصيل المستوى التعليمي (ثانوي) بنسبة 4,2% من إجابات المعبر عنها.

ويتبين أن الإجابات المصرح بها أن تحصيل المبحوثات على المستوى التعليمي مابين "ثانوي ومتوسط" هن أكثر من يسندون إلى الاستفادة من دورات التدريبية مابين (إتباعها لتعليمات وتوجيهات المسؤول أداء المهام والمسؤوليات على أكمل وجه)، وهذا ما تؤكد البيانات المصرح بها و الواردة في الجدول رقم (20).

كما يبين العلاقة بين كيفية استفادة من دورات التدريبية والمستوى التعليمي للمبحوثات، حيث قدرت بنسبة 41,7% من إجابات هذه الفئة المعبر عنها يتمثل في "إتباعها لتعليمات وتوجيهات المسؤول" مما تخضع المرأة العاملة توجيهات من طرف المسؤول فهي تساعد على كسب الخبرات المهنية والتجارب والكفاءات فان التعليمات والتوجيهات الصادرة عن المسؤول المباشر وجب إتباعها، فالخبرة لدى المسؤولين يجب أن تكسب لدى العاملين داخل المنظمة مما يترتب على المرأة العاملة إتباعه لتعليماته للاستفادة من الدورات التكوينية.

وجاء في القانون الداخلي، أن "كل خطأ مهني يرتكبه أي عامل ولم يعاقب عليه يلقي المسؤولية الكاملة على عاتق المسؤول المباشر إذا كان هذا على علم أو تأكد من وقوع مخالفة، ومن الأخطاء المهنية من الدرجة الأولى: عدم تنفيذ أوامر المسؤول، ومن الدرجة الثالثة: رفض بدون مبرر قبول تنفيذ تعليمات المسؤول وفي إطار الممارسة العادية لوظائفه والالتزامات المهنية المرتبطة بمنصب عمله (1).

وتلبيها الاستفادة الثانية تتمثل في "أداء المهام والمسؤوليات على أكمل وجه"، إن المسؤوليات والواجبات المفروضة داخل العمل وجب أدائها على أكمل وجه، وهذه المسؤولية هي عبء كبير وجب تحمله وعدم التهاون بها و عدم تحمل المسؤولية يؤدي إلى عواقب وخيمة تعود على الفرد العامل سواء كان ذكرا أو أنثى إلى احتلال أدنى درجات السلم الإداري، أما إذا أدت المرأة هذه المهام والمسؤوليات على أكمل وجه يمكن لها الاستفادة من دورات التدريبية مما تستطيع تولي مناصب الإدارية العليا في المنظمة، وهذا ما بين القانون الداخلي في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بحيث "كل عامل مهما كانت رتبته يخل بالالتزام مهني أو يخالف الأحكام التشريعية والتنظيمية المتصلة بعلاقات العمل يتعرض إلى عقوبة تأديبية بغض النظر عن العقوبات الجزائية المقررة قانونا، وتحدد ثلاثة درجات للعقوبة قابلة للتطبيق على العامل الذي يرتكب خطأ مهنيًا، نجد العقوبة من الدرجة الثانية مثلا، توقيف عن العمل من 4 إلى 8 أيام، والشطب من جدول الترقية، الشطب من قائمة الكفاءات في حالة وجود الترقية، ويتم تبليغ العامل المعني بقرار العقوبة مهما كانت درجتها من قبل مديرية المؤسسة، تنفذ العقوبة: من مدير الوكالة لموظفي الوكالات بما فيهم العمال الذين تعينهم المديرية العامة، ومن المديرين المركزيين لموظفي المديرية العامة للمؤسسة" (2).

وتلبيها الاستفادة الثالثة من دورات التدريبية والتي تتمثل في "مواظبتها على العمل وابتعادها عن الغيابات الغير عادية والغير مبررة"، كون المرأة العاملة داخل المنظمة تخضع للمراقبة من طرف المسؤول المباشر ولكي تصل إلى تحقيق الترقية يجب أن تخضع للشروط معينة تضعها الإدارة ومن ضمن هذه الشروط عدم الغياب الغير المبرر فان الغيابات الغير مبررة تجعل نظرة المسؤولين إلى المرأة نظرة لا اهتمام وتبعاً لنتيجة الإهمال وعدم الاكتراث بالعمل وعدم تحمل المسؤولية فالعمل الدؤوب والمواظبة شرط ضروري للاستفادة من دورات تدريبية.

وجاء في الاتفاقية، يمكن " للعمال الاستفادة من أربع وعشرين 24 نصف يوم غير مدفوع الأجر في السنة، لأغراض شخصية، تتم الاستفادة من هذه الغيابات على أجزاء بحد أدنى يبلغ نصف 2/1 يوم، كما يؤدي كل تغيب غير مخصص و لا مبرر إلى الاقتطاع من الأجر لفترة الغياب، كما تعرض العامل إلى عقوبات تأديبية" (3)، "كما يعتبر الخطأ المهني إخلال العامل لواجباته المهنية وبصفة عامة كل اختراق للأحكام التشريعية والتنظيمية المرتبطة بعلاقات العمل تؤدي بصاحبه إلى عقوبة تأديبية، وتعتبر الأخطاء المهنية من الدرجة الأولى: الغيابات الغير عادية والغير مبررة " (4).

(1) المادة (73)،(75)،(77) من -القانون الداخلي المطبق على مستخدمي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية- الإدارة العامة لـ مطبعة ص. و.ت. /إ/ طريق الحوضين/ قسنطينة، بن عكنون/ الجزائر، 1996، ص ص 24-26.

(2) المادة (64)،(65)،(68) من -القانون الداخلي المطبق على مستخدمي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية- مرجع سابق، ص ص 21-22.

(3) المادة (91)،(92) من -الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي، سابق الذكر، ص 25.

(4) المادة (71)،(75) من -القانون الداخلي المطبق على مستخدمي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية- مرجع سابق، ص ص 23-24.

كل عامل يتغيب عن عمله بدون رخصة مسبقة، يعتبر في وضعية غير قانونية، وإن الغيابات غير المبررة تعرض صاحبها لعقوبة تأديبية بالإضافة إلى فقدان الأجرة الموافقة لفترة غيابه، ويؤدي كل غياب غير مبرر تجاوز 48 ساعة متتالية إلى إرسال أذار موصى عليه مرفق بإشعار وصول لالتحاق بمنصب عمله أو تبرير غيابه، وفي حالة تمديد الغياب الغير مبرر يرسل للعامل إذار ثان، بعد مضي أسبوع من إرسال الأذار الأخير تعرض قضية العامل على اللجنة التأديبية، وفي حالة غياب بسبب قوة القاهرة يمكن للجنة التأديبية إعادة النظر في القضية بناء على الوثائق المبررة المقدمة لاحقاً (1).

أما الاستفادة الرابعة من دورات التدريبية تتمثل في " تطوير وتحسين علاقاتها بين عاملين من الذكور والإدارة"، وجب أن تكون العلاقة التي تجمع العاملين سواء كانوا ذكورا أو إناث داخل المنظمة هي ليست علاقة عمل فقط وإنما تتجاوز إلى أبعد من ذلك فهي علاقة احترام متبادل إذا وجب على المرأة العاملة تطوير هذه العلاقة بين العاملين وتحسينها في الإدارة، للاستفادة من الدورات التكوينية، وتليها الاستفادة الخامسة من دورات التدريبية والتي تتمثل في "مواكبتها للمستجدات في الأعمال والواجبات"، إن المرأة العاملة وجب عليها مسايرة ومواكبة جميع المستجدات والأحداث والتطورات الإدارية داخل المنظمة فوجب عليها الاطلاع على كل ماهو جديد في عملها مما يسهم في تطور أفكارها فهي تسعى إلى تحقيق الأفضل في العمل ونتيجة البحث الدقيق ومسايرة كل ماهو جديد يعود عليها بالإيجاب داخل هذه المنظمة التي تنتمي إليها، بحيث كلما زاد استناد المرأة العاملة على استفادة من الدورات التدريبية يتم الوصول إلى المناصب المسؤولة. وبالتالي فإن متغير "المستوى التعليمي، يؤثر على نوع الاستفادة من الدورات التدريبية ليتم من خلالها الحصول على الترقية الوظيفية في المنظمة.

ويوضح الجدول أعلاه قيمة الإحصاء كاي مربع (كا 2: khi - deux) قد بلغت (12,912) وهي قيمة دالة إحصائيا حيث قدرت (0,115)* وهي أقل من المعنوية الإحصائية التي تقدر بـ 5 % تقودنا هذه النتيجة إلى رفض الفرضية الصفرية القائلة باستقلالية معايير استفادة من دورات التدريبية والمستوى التعليمي، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن المتغيرين (معايير استفادة من دورات التدريبية والمستوى التعليمي) غير مستقلين.

(1) المادة (30)، من-القانون الداخلي المطبق على مستخدمي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية- مرجع سابق،

ص ص 10-11.

* تشير نتائج الجدول رقم (20)، وفقا لإجابات مفردات البحث محل الدراسة كما في جدول في الملحق رقم (3).

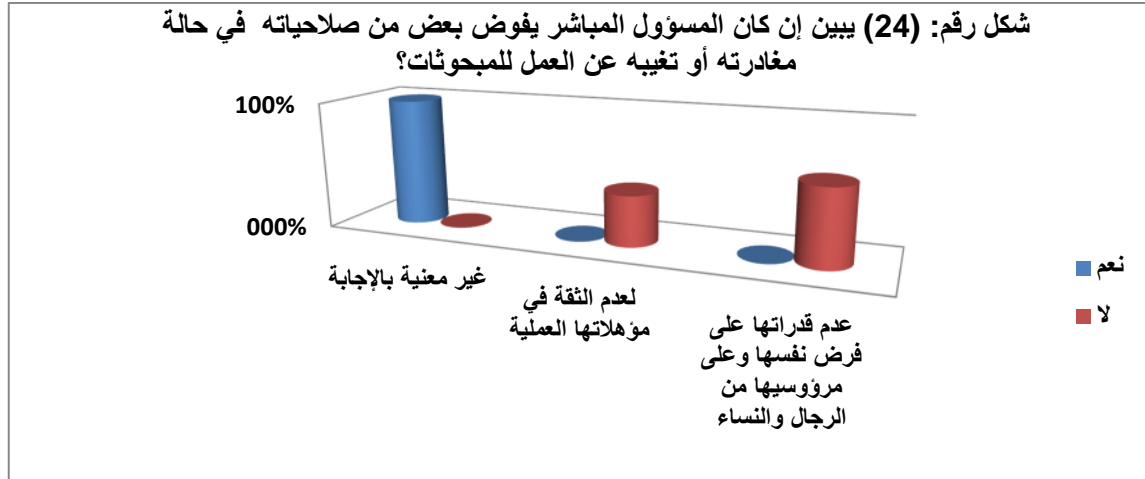
جدول رقم: (21) يبين إن كان المسؤول المباشر يفوض بعض من صلاحياته في حالة مغادرته أو تغيبه عن العمل للمبحوثات؟

الاحتمالات	ك	النسبة النسبة المنوية %	الأسباب	ك	النسبة النسبة المنوية %
لا	25	43,1	لعدم الثقة في مؤهلاتها العملية	10	40
			عدم قدراتها على فرض نفسها وعلى مرؤوسيه من الرجال والنساء	15	60
نعم	33	56,9		/	/
			المجموع	25	%100
المجموع	58	%100			

المتوسط الحسابي 0,69
الانحراف المعياري 0,863

المتوسط الحسابي 1,43
الانحراف المعياري 0,500

(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).



من خلال بيانات الجدول رقم (21) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 56,9% للبديل (نعم) التي تمثل (33) ثلاثة وثلاثون مبحوثات، أما البديل (لا) بنسبة 43,1% التي تمثل (25) خمسة وعشرون مبحوثات.

ويتضح أن مجموع (25) خمسة وعشرون من المبحوثات صرحت "بعدم تفويض مسؤول المباشر بعض من صلاحياته في حالة مغادرته أو تغيبه عن العمل" يتوزعون على فئات مختلفة حيث تقدر أكبر نسبة بـ 60% التي تمثل فئة عدم قدراتها على فرض نفسها وعلى مرؤوسيه من الرجال والنساء، وتليها نسبة بـ 40% التي تمثل فئة لعدم الثقة في مؤهلاتها العملية.

ومن خلال البيانات حيث تقدر أكبر نسبة بـ 60% التي تمثل (15) خمسة عشر مبحوثة راجع إلى عدم قدراتها على فرض نفسها وعلى مرؤوسيه من الرجال والنساء، مما يوضح أن العاملات يشعرن بضعف في الشخصية عندما يجدن من أقوى منهن من زملائهن في العمل، فكيف عليهن أن يفرضن قدراتهن أمامهم، مما يرجع أيضا إلى التقليل من شأنهن في القدرات العملية ونتيجة لذلك يتعرضن للمشكلات التي تثير فيهن الابتكار والبحث عن الحلول في المنظمة، إذا يجب عليهن الاستماع للآخرين في العمل بعقلانية وتفهم واهتمام وتبني علاقات الثقة أثناء التواصل وتسهيل الضوء على الجوانب التي توحد بينهن وبين العاملات مما يؤدي إلى إثبات وجود بقدرات العلمية والكفاءة من خلال مناقشة زملائهم في مكان العمل.

و أما نسبة 40% التي تمثل (10) عشرة مبحوثات التي ترجع لعدم الثقة في مؤهلاتها العملية، ورغم نجاح المرأة العاملة في تحصيل الشهادات الجامعية والمؤهلات العلمية، وأيضا رغم الجهود التي تبذلها في العمل، إلا أن السلبيات الموروثة من قيم اجتماعية مازلت مسيطرة على المسؤول مما تحول دون تفويض المرأة الصلاحيات العمل وينظر بتقصير على أنها ليست كفاء في تفويض الصلاحيات لها، لأنها لا تستطيع التعامل مع الموظفين الآخرين سواء من داخل المنظمة أو خارجها بحكم طبيعتها على أنها أنثى تغلب عليها العاطفة في اتخاذ قرار معين يخص المنظمة و المؤهلات التي لديها هي التي تساعد على تولي مناصب الإدارية العليا، إلا أنها كالحبر على ورق لا يثق فيها المسؤول مما يقلل من فرص ترقية وظيفيا.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية من المستجوبات يوافقون على "تفويض مسؤول المباشر بعض من صلاحياته في العمل" حيث بلغت نسبة المئوية بـ 56,9%، كما لم تتعدى نسبة (الإجابة بلا) على عدم تفويض مسؤول مباشر بعض من صلاحياته بنسبة 43,1%، كلها كوحدة واحدة بشكل عام قليل الأهمية بمتوسط حسابي قدره (1,43) وانحراف معياري يساوي (0,500)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن المبحوثات صرحت "بعدم تفويض مسؤول المباشر بعض من صلاحياته في العمل"، يتوزعون على فئات مختلفة، مما تراوحت بمتوسط الحسابي لعينة البحث قدره (0,69) وانحراف معياري يساوي (0,863)، بحيث لا يوجد تجانس بين إجابات مفردات البحث بل يوجد تشتت في إجابات مفردات البحث لأن الانحراف المعياري أكبر من المتوسط الحسابي أي أن مفردات البحث لا يتفقون على المعلومات الواردة في الاستمارة.

وتشير هذه النتيجة، أن عدم تفويض مسؤول المباشر بعض من صلاحياته في حالة مغادرته أو تغيبه عن العمل تسهم، في عدم قدراتها على فرض نفسها وعلى مرؤوسيه من الرجال والنساء، وتليها لعدم الثقة في مؤهلاتها العملية للمرأة.

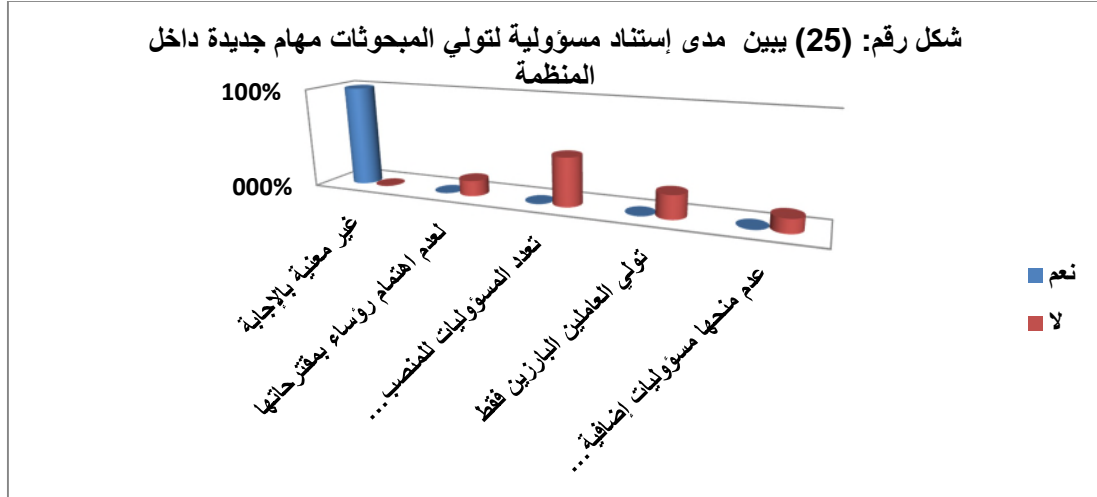
جدول رقم: (22) يبين مدى استناد مسؤولية لتولي المبحوثات مهام جديدة داخل المنظمة

الاحتمالات	ك	النسبة المئوية %	الأسباب	ك	النسبة المئوية %
لا	52	89,7	لعدم اهتمام رؤساء بمقترحاتها	8	15.38
			تعدد المسؤوليات للمنصب	25	48.07
			المرفق من الرجال	12	23.07
			تولي العاملين البارزين فقط	7	13.46
نعم	6	10,3	عدم منحها مسؤوليات إضافية	/	/
			تبرز إمكانياتها		
المجموع	58	%100	المجموع	52	%100

المتوسط الحسابي 2,10
الانحراف المعياري 1,119

المتوسط الحسابي 1,90
الانحراف المعياري 0,307

(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).



من خلال بيانات الجدول رقم (22) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 10,3% للبديل (نعم) التي تمثل (6) ستة مبحوثات، أما البديل (لا) بنسبة 89,7% التي تمثل (52) اثنتان وخمسون مبحوثات.

ويتضح أن مجموع (52) اثنتان وخمسون من المبحوثات صرحت "بعدم استناد مسؤولية لتولي مهام جديدة داخل المنظمة" يتوزعون على فئات مختلفة حيث تقدر أكبر نسبة بـ 48.07% التي تمثل فئة تعدد المسؤوليات للمنصب المرقى من الرجال، وتليها نسبة 23.07% التي تمثل فئة تولي العاملين البارزين فقط، وتليها نسبة 15.38% التي تمثل فئة لعدم اهتمام رؤساء بمقترحاتها وأخيرا نسبة 13.46% التي تمثل فئة عدم منحها مسؤوليات إضافية تبرز إمكانياتها.

ومن خلال البيانات حيث تقدر أكبر نسبة بـ 48.07% التي تمثل (25) خمسة وعشرون مبحوثة وترجع إلى تعدد المسؤوليات للمنصب المرقى من الرجال، ويوضح أن سيطرت الرجال على بعض المناصب المسؤولة فلا تعطي للمرأة فرصة لتولي مسؤولية مهام جديدة داخل المنظمة مما يحرمها تحقيق انجازاتها فهي بعيدة كل البعد عن المنصب المرقى مما يعطى للرجل كامل الصلاحيات دون مراعاتها كفاءتها في الإدارة، و أنهم يشغلن مناصب متواضعة مقارنة بالرجال الذين يحتلون مناصب كبيرة بهذه المنظمة، والتدرج في السلم الوظيفي أمر يتم الحصول عليه من خلال العلاقات غير الرسمية، وهو الأمر الذي يدفعهم إلى تطوير العلاقات مع الذين لديهم المناصب الكبيرة في الإدارة و هم يعرفون كيف يتعاملون مع هؤلاء في العمل، كما أنهم يتمكنون من المسؤولية أفضل مقارنة بالمرأة، وهو ما يجعل الرجل يتقدم على المرأة في الترقية الوظيفية.

وتليها نسبة 23.07% التي تمثل (12) اثنا عشر مبحوثة تولي العاملين البارزين فقط ويوضح أن البارزين من العمال هم المسيطرين على تولي المناصب المسؤولة داخل المنظمة كونهم لهم القدرة على الاتصال و التواصل مع العاملين سواء ذكور ونساء والقدرة على التخطيط الجيد في الإدارة والإقناع و المعرفة التقنية والقدرة على التعامل مع الإدارة العليا وتصبح المسألة أكثر صعوبة بالنسبة للعاملات خاصة عند الترقية الوظيفية، مما لا يطمحن في تولي مناصب المسؤولية.

وتليها نسبة 15.38% التي تمثل (8) ثمانية مبحوثات لعدم اهتمام رؤساء بمقترحاتها، والمرأة لم يسبق لها وأن تولت مهام جديدة داخل المنظمة، إذا لا يهتم الرئيس بمقترحاتها نتيجة تهميشها و تقدم إلى الرئيس اقتراحات سواء كانت مسألة متعلقة بمهام جديدة فلا يؤخذ بها، إلا بناء على اقتراحاته أما اقتراحاتها ليست بضرورة تأخذ بعين الاعتبار وتصبح مهمشة في المنظمة.

وتليها نسبة 13.46% التي تمثل (7) سبعة مبحوثات عدم منحها مسؤوليات إضافية تبرز إمكانياتها، يوضح أن عدم منح المرأة العاملة داخل هذه المنظمة مسؤوليات إضافية أخرى تبرز إمكانياتها ورغم قدراتها في تولي مناصب رفيعة في الإدارة، مما يبعدها عن تولي مسؤولية إضافية في العمل، وتركيزها في مجال معين يبعدها أيضا عن تولي مهام أخرى وبالتالي يقلل من فرص تقمص في إسناد هذه المهام.

وأن منحها مسؤولية مما تسهم بصورة فعالة في وضع أفكار مبدعة في الإدارة والتي تبرز الخبرات العملية مما تنمي المهارات وتزيد من فرص الترقية الوظيفية، إلا أن إسناد المسؤولية واتخاذها تعتمد بالدرجة الأولى على القدرات والمهارات المتوفرة في المسؤول، فهي مرتبطة بالمسؤوليات المنوطة بالعامل دون مراعاة جنسه سواء ذكر أو أنثى، بل يجب مراعاة قدرات ومهارات الفنية للعاملين.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية من المستجوبات صرحت "بعدم استناد مسؤولية لتولي مهام جديدة في المنظمة" حيث بلغت نسبة المئوية بـ 89,7%، كما لم تتعدى نسبة (الإجابة بنعم) على استناد مسؤولية لتولي مهام جديدة في المنظمة بنسبة 10,3%، مما تراوحت متوسط حسابي مابين (1,90) وانحراف معياري يساوي (0,307)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن المبحوثات صرحت بعدم "استناد مسؤولية لتولي مهام جديدة داخل المنظمة"، يتوزعون على فئات مختلفة، كلها كوحدة واحدة بشكل عام قليل الأهمية بمتوسط حسابي لمفردات البحث قدره (2,10) وانحراف المعياري يساوي (1,119)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

وتشير هذه النتيجة، أن عدم استناد مسؤولية لتولي المبحوثات مهام جديدة داخل المنظمة تسهم، في تعدد المسؤوليات للمنصب المرقى من الرجال، مما تولي العاملين البارزين فقط، وهذا ما يؤدي لعدم اهتمام رؤساء بمقترحاتها وأخيرا عدم منحها مسؤوليات إضافية تبرز إمكانياتها.

جدول رقم: (23) يبين إن كانت الإدارة تعطي فرصة للمرأة لتقلد المسؤولية من خلال تكليفها بالمواقع الادراية العليا؟

الاحتمالات	ك	النسبة النسبة %	الأسباب	ك	النسبة النسبة %
لا	42	72,4	تحيز في عمليات الاختيار لإسناد المسؤولية	12	28.57
			عدم إعطاء فرصة للترشيح لمناصب عليا	16	38.09
			عدم تقدير المسؤولين من الرجال لإنجازات المرأة العاملة	14	33.33
نعم	16	27,6		/	/
				/	/
المجموع	58	%100	المجموع	42	%100

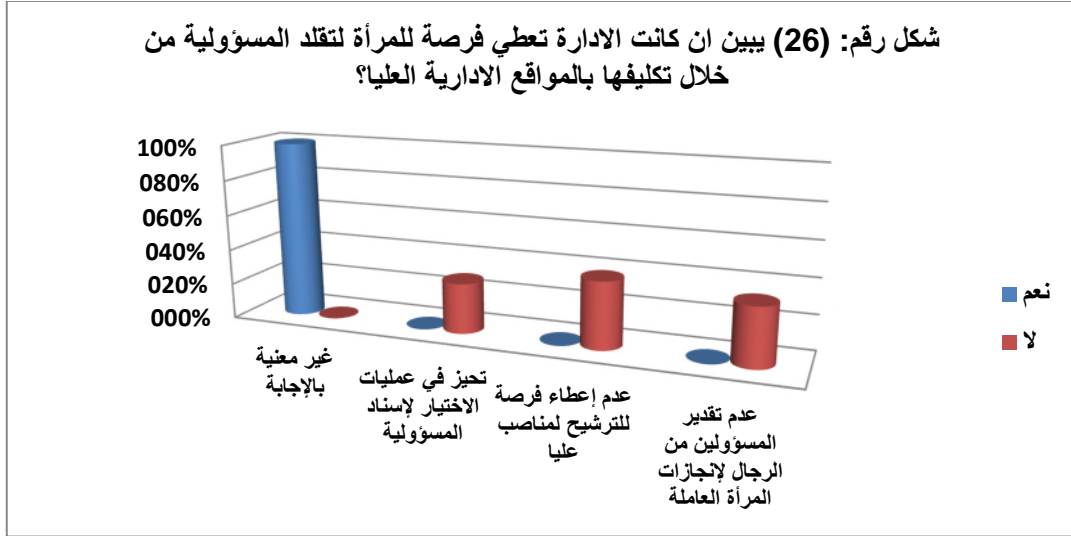
المتوسط الحسابي 1,48

الانحراف المعياري 1,143

المتوسط الحسابي 1,72

الانحراف المعياري 0,451

(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).



من خلال بيانات الجدول رقم (23) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 27,6% للبديل (نعم) التي تمثل (16) ستة عشر مبحوثات، أما البديل (لا) بنسبة 72,4% التي تمثل (42) اثنان وأربعون مبحوثات.

ويتضح أن مجموع (42) اثنان وأربعون من المبحوثات صرحت "الإدارة لا تعطي فرصة للمرأة لتقلد المسؤولية من خلال تكليفها بالمواقع الادارية العليا"، يتوزعون على فئات مختلفة حيث تقدر أكبر نسبة بـ 38.09% التي تمثل فئة عدم إعطاء فرصة للترشيح لمناصب عليا، وتليها نسبة 33.33% التي تمثل فئة عدم تقدير المسؤولين من الرجال لإنجازات المرأة العاملة، وأخيرا نسبة 28.57% التي تمثل فئة تحيز في عمليات الاختيار لإسناد المسؤولية.

ومن خلال البيانات حيث تقدر أكبر نسبة بـ 38.09% التي تمثل (16) ستة عشر مبحوثة و يرجع إلى عدم إعطاء فرصة للترشيح لمناصب عليا، وذلك يوضح أن الإدارة لم تعطي المرأة فرص قصد الترشيح إلى المناصب العليا وهذا لكون هذه المناصب تعطى لزميلها الرجل وبتسليط النظرة الأنثوية التي يراها بها زملائها، إضافة إلى السلوكيات المنظمة التي تعيق التقدم الوظيفي لها.

فرغم مشاركة المرأة في الحياة العامة السياسية والاقتصادية لما له من دور بالغ الأهمية في عملية النهوض بأوضاع المرأة وتحقيق العدالة التنظيمية والذي أوصى بضرورة وجود قاعدة معلومات عن مؤهلات المرأة لتعيين النساء في المناصب العليا، على الرغم من توافر السياسات والممارسات الداعمة للمرأة العاملة، إلا أنها لم تتمتع الصلاحيات للمرأة في المناصب القيادية وتبقى في وظيفتها الحالية، فهي غير كافية لنجاح تدرجها في العمل وهي كافية بشكل نسبي لتسيير العمل الروتيني في المنظمة.

وتليها نسبة 33.33% التي تمثل (14) أربعة عشر مبحوثة ويرجع إلى عدم تقدير المسؤولين من الرجال لإنجازات المرأة العاملة، مما يوضح عدم تقدير المسؤولين للمرأة لإنجازاتها وقدراتها ومهاراتها رغم تفاني المرأة العاملة وأيضا من كل المجهودات المبذولة والكفاءات المؤهلة يستغنى عنها، و يجب الإلمام بهذه الحقائق من خلال إنجازاتها وبإدخال خبرتها الشخصية والمهنية في مجال العمل، وكلما زاد مقدار ما تكتسبه (المرأة) من الخبرات زادت كفاءتها الإدارية إلا أنها تتعرض إلى عدم اللامبالاة والاهتمام من قبل المسؤولين من الرجال داخل المنظمة.

وأخيرا نسبة 28.57% التي تمثل (12) اثنا عشر مبحوثة ويرجع إلى تحيز في عمليات الاختيار لإسناد المسؤولية، مما يوضح أوجه التفاوت قائمة بين المرأة والرجل في العمل، وهذا يعني التحيز في مبدأ تقاسم السلطة والمسؤولية بين المرأة والرجل في مواقع العمل بصورتها الأعم مما يحدث عدم المساواة بين الجنسين، إذا يبعد المرأة في تولي المنصب أو موقع إداري عالي نتيجة الظلم الذي تعانيه في الإدارة.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية من المستجوبات لا يوافقون على "أن الإدارة تعطي فرصة للمرأة لتقلد المسؤولية من خلال تكليفها بالمواقع الادراية العليا" حيث بلغت نسبة المؤية بـ 72,4% كما لم تتعدى نسبة الموافقة (الإجابة بنعم) على "أن الإدارة تعطي فرصة للمرأة لتقلد المسؤولية من خلال تكليفها بالمواقع الادراية العليا" بنسبة 27,6%، كلها كوحدة واحدة بشكل عام قليل الأهمية بمتوسط حسابي مابين (1,72) وانحراف معياري يساوي (0,451)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن المبحوثات صرحت بـ أن "الإدارة لا تعطي فرصة للمرأة لتقلد المسؤولية"، يتوزعون على فئات مختلفة، وبلغ متوسط حسابي لمفردات البحث قدره (1,48) وانحراف معياري يساوي (1,143)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في الإجابات المبحوثات الدراسة.

وتشير هذه النتيجة، أن الإدارة لا تعطي فرصة للمرأة لتقلد المسؤولية من خلال تكليفها بالمواقع الادراية العليا تسهم، في عدم إعطاء فرصة للترشيح لمناصب عليا، وتليها عدم تقدير المسؤولين من الرجال لإنجازات المرأة العاملة، وأخيرا تحيز في عمليات الاختيار لإسناد المسؤولية.

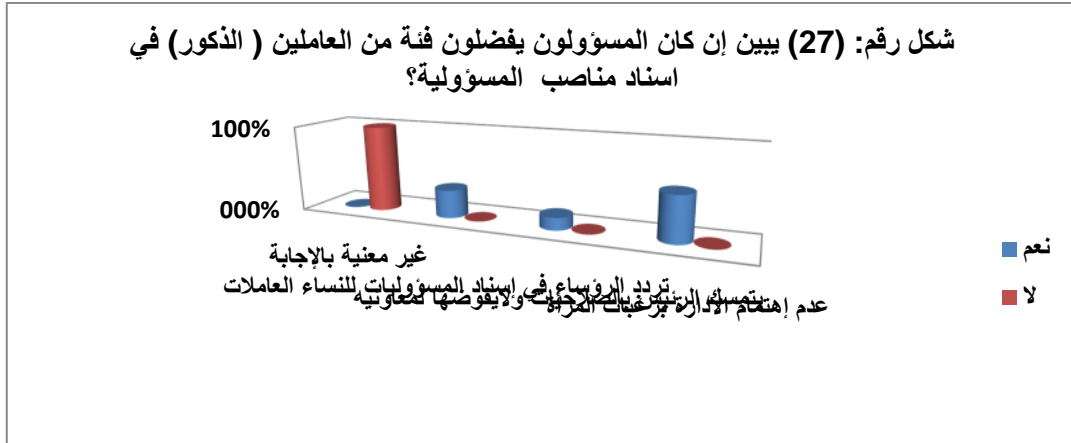
جدول رقم: (24) يبين إن كان المسؤولون يفضلون فئة من العاملين (الذكور) في إسناد مناصب المسؤولية؟

الاحتمالات	ك	النسبة المئوية %	الأسباب	ك	النسبة المئوية %
نعم	55	94,8	تردد الرؤساء في إسناد المسؤوليات للنساء العاملات	18	32.72
			يتمسك الرئيس بالصلاحيات ولايفوضها لمعاونيه من النساء	8	14.54
			عدم إهتمام الادارة برغبات المرأة	29	52.72
لا	3	5,2		/	/
			المجموع	55	100%
المجموع	58	100%	المتوسط الحسابي 2,09 الانحراف المعياري 1,014		

المتوسط الحسابي 1,05

الانحراف المعياري 0,223

(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).



من خلال بيانات الجدول رقم (24) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 94,8% للبديل (نعم) التي تمثل (55) خمسة وخمسون مبحوثات، أما البديل (لا) بنسبة 5,2% التي تمثل (3) ثلاثة مبحوثات.

ويتضح أن مجموع (55) خمسة وخمسون من المبحوثات صرحت بـ " المسؤولون يفضلون فئة من العاملين (الذكور) في إسناد مناصب المسؤولية"، مما يتوزعون على فئات مختلفة حيث تقدر أكبر نسبة 52.72% التي تمثل فئة (29) عدم اهتمام الإدارة برغبات المرأة، وتليها نسبة 32.72% التي تمثل فئة (18) تردد الرؤساء في إسناد المسؤوليات للنساء العاملات، وأخيرا نسبة 14.54% التي تمثل فئة (8) (يتمسك الرئيس بالصلاحيات ولا يفوضها لمعاونيه من النساء.

ومن خلال البيانات حيث تقدر أكبر نسبة بـ 52.72% التي تمثل فئة (29) تسعة وعشرون مبحوثة عدم اهتمام الإدارة برغبات المرأة، يرجع أن الإدارة أو بالأحرى مسؤولي الإدارة داخل المنظمة لا يولون المرأة العاملة أي اهتمام لرغباتها وطموحاتها المشروعة كونها تتساوى مع الرجل في العمل فالإدارة تهتم برغبات الرجل وتوليها المسؤولية، ولكن المرأة لا تعطي أدنى فرصة للمشاركة الفعلية داخل هذه الإدارة، مما يؤثر عدم التفويض على معنويات المرأة ويشعرها بضعف المسؤولية مما لا يمكنها من تنمية معنوياتها في الإدارة ولا تسهم في اكتساب المعارف والمهارات نتيجة عدم ممارستها الصلاحيات في المنظمة، وغياب الرؤية الحديثة للإدارة في ضعف التوفيق بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملات معا.

وتليها نسبة 32.72% التي تمثل (18) ثمانية عشر مبحوثة تردد الرؤساء في إسناد المسؤوليات للنساء العاملات، ويرجع تفضيل الرؤساء داخل المنظمة في إسناد المسؤوليات للنساء العاملات وتفضيل لفئة معينة من العاملين على حساب فئة أخرى تتقلد المناصب المسؤولية داخل المنظمة راجع إلى التحيز في اختيار فئة من العاملين، وكذا عدم الاعتراف وعدم التقدير المسؤولين للكفاءة المجهودات المبذولة داخل المنظمة، والنظرة المسبقة لديهم حول عدم قدرة المرأة على تحمل المسؤولية القيادية، ومحدودية المؤهلات والخبرات الإدارية لديها، والمسؤول لا يستطيع أن يفوض اتخاذ القرارات المهمة إلى المرأة مما تعيق المسؤولية حرية التصرف ولا تتعامل مع المواقف في المنظمة والعاملين، وأن تردد لإسناد المسؤولية لا تشجيعها على إبداء الرأي مما ينتج نقص في المهارات التنظيمية.

وأخيرا نسبة 14.54% التي تمثل (8) ثمانية مبحوثات يتمسك الرئيس بالصلاحيات ولا يفوضها لمعاونيه من النساء، مما يوضح أن الرئيس له صلاحيات متعددة منحت الإدارة هذه الصلاحيات فهو يتمسك لهذه الصلاحيات، ونجده لا يعطيها لمساعديه فهو بصفته الرئيس لا يقوم بتفويض أحد ولا يعطي أحد هذه الصلاحيات ونظرا لتعدد مهام الإدارة وكثرتها فان وجب للرئيس إعطاء بعض المهام لمعاونيه وان كانت المرأة أحد معاونيه، ومن الملاحظ أنه كلما زادت السلطات الممنوحة للرئيس نفسه زاد إحساسه بأهميته، و منحه هذه سلطاته لمعاونيه قلت هذه الأهمية ربما من وجهة نظره أو وجهة نظر العاملين معه و أن الرئيس قد يعتقد أن عدم إشراك المرأة في اتخاذ القرارات هي الوسيلة الناجحة للإدارة، فالرئيس الذي لا يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته الشاملة، كما أنه لا يتخلى عن هذه الالتزامات، ولا يمنح المرأة الحق في المسؤولية داخل المنظمة مما يولد المصلحة الذاتية على أن التفويض قد يتعارض مع مصالحهم الخاصة.

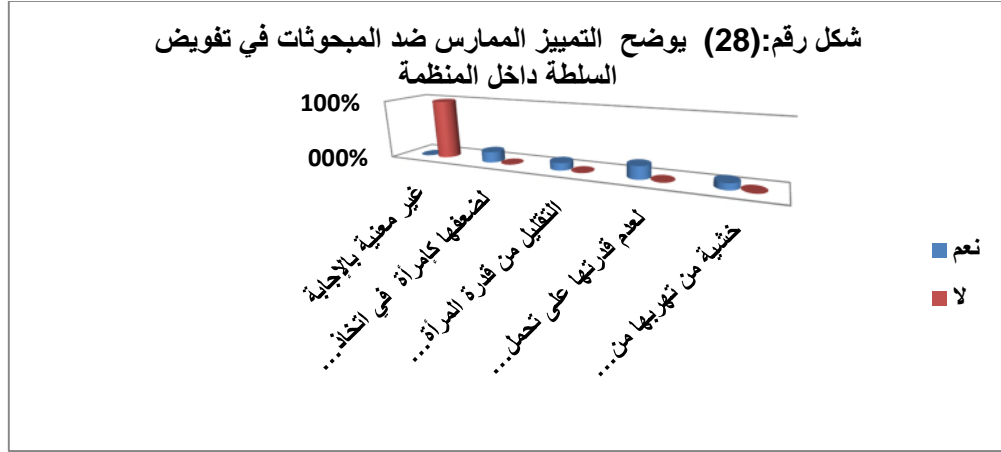
يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية من المستجوبات يوافقون على "أن المسؤولين يفضلون فئة من العاملين (الذكور) في إسناد مناصب المسؤولية "حيث بلغت نسبة مئوية بـ 94,8%، كما لم تتعدى نسبة (الإجابة بلا) بعدم تفضيل المسؤولين فئة من العاملين (الذكور) في إسناد مناصب المسؤولية بنسبة مئوية بـ 5,2%، مما تراوحت متوسط حسابي مابين (1,05) وانحراف معياري يساوي (0,223)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن المبحوثات صرحت بـ " أن المسؤولين يفضلون فئة من العاملين (الذكور) في إسناد مناصب المسؤولية"، يتوزعون على فئات مختلفة، كلها كوحدة واحدة بشكل عام قليل الأهمية بمتوسط حسابي لمفردات البحث قدره (2,09) وانحراف معياري يساوي (1,014) وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث. وتشير هذه النتيجة، أن المسؤولين يفضلون فئة من العاملين (الذكور) في إسناد مناصب المسؤولية تسهم، في عدم اهتمام الإدارة برغبات المرأة، وتليها تردد الرؤساء في إسناد المسؤوليات للنساء العاملات، وأخيرا يتمسك الرئيس بالصلاحيات ولا يفوضها لمعاونيه من النساء.

جدول رقم: (25) يوضح التمييز الممارس ضد المبحوثات في تفويض السلطة داخل المنظمة

الاحتمالات	ك	النسبة المئوية %	الأسباب	ك	النسبة المئوية %
نعم	55	94,8	لضعفها كإمرأة في اتخاذ القرارات	14	25,5
			التقليل من قدرة المرأة على تحمل المسؤولية	7	12,7
			لعدم قدرتها على تحمل مسؤولية المنصب	24	43,6
			خشية من تهريبها من المسؤولية جديدة	10	18,2
لا	3	5,2		/	/
				/	/
			المجموع	55	100%
المجموع	58	100%			

المتوسط الحسابي 1,05
الانحراف المعياري 0,223
المتوسط الحسابي 2,33
الانحراف المعياري 1,156
(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).



من خلال بيانات الجدول رقم (25) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 94,8% للبديل (نعم) التي تمثل (55) خمسة وخمسون مبحوثات، أما البديل (لا) بنسبة 5,2% التي تمثل (3) ثلاثة مبحوثات.

ويتضح أن مجموع (55) خمسة وخمسون من المبحوثات صرحت "بوجود التمييز الممارس في تفويض السلطة داخل المنظمة" يتوزعون على فئات مختلفة حيث تقدر أكبر نسبة 43,6% التي تمثل فئة (24) لعدم قدرتها على تحمل مسؤولية المنصب، وتليها نسبة 25,5% التي تمثل فئة (14)، لضعفها كإمرأة في اتخاذ القرارات، وتليها نسبة 18,2% التي تمثل فئة (10) عشرة، خشية من تهريبها من المسؤولية جديدة، وتليها نسبة 12,7% التي تمثل فئة (7)، سبعة التقليل من قدرة المرأة على تحمل المسؤولية.

ومن خلال البيانات حيث تقدر أكبر نسبة 43,6% التي تمثل فئة (24) أربعة وعشرون، لعدم قدرتها على تحمل مسؤولية المنصب، راجع إلى عدم الثقة بالمرأة باعتبارها كائن ضعيف لا يقدر على تحمل مصاعب المسؤولية مما يخلق مشاكل المترتبة عن تولي المسؤوليات داخل الإدارة، فإن النظرة التقليدية مازلت تنظر على مشاركة الذكور وتمنحهم الأولوية في اتخاذ القرار مما يجعل معاناة المرأة من اضطهاد يتمثل في تهيمشها بعيد عن مشاركتها في القرارات التنظيمية، وتبقى مشاركتها محدودة مقارنة بالرجل.

ومن الملاحظ عند تمكين العامل ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال الثقة الممنوحة له على تحمل المسؤولية ويأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقدرة على هذا المنصب و تمكينه من المهام في الإدارة، إلا أن هناك تمييز ضد المرأة، كما توجد بعض الاعتقادات الخاطئة بكونها لا تتحمل المسؤولية لعدم قدرتها على ذلك حيث أنه في هذه الحالة تكون الصورة الذهنية لهذه المرأة سلبية للغاية، والملاحظ أنه لا يوجد شخص ولد وهو متحمل للمسؤولية وأن تحمل المسؤولية مهارة مثلها مثل أي مهارة أخرى.

وتليها نسبة 25,5% التي تمثل فئة (14) أربعة عشر مبحوثة، لضعفها كإمرأة في اتخاذ القرارات ويرجع أن عدم إشراك المرأة في تفويض السلطة داخل المنظمة راجع إلى عدم تقديرهم لمدى مساهمة المرأة في اتخاذ القرارات الإدارية، واعتبارها مساهمات غير فعالة ومدى أهمية القرارات الإدارية التي تتخذها المرأة فتشعر المرأة بالتمييز نظرا لعدم إشراكها في اتخاذ القرارات الإدارية، ونظرا لضعف توفر القدرات اللازمة للمرأة عند ممارسة التفويض و أداء المهام الموكلة إليها، و تحكم على أنها شخصا غير كفء وضعيف ولا تستطيع اتخاذ قرار في المنظمة.

وإن الثقة لها دورا كبيرا في إبراز القدرات المرأة داخل المنظمة فغياب الثقة في الإمكانيات والقدرات تجعل المسؤولين في الإدارة يصرفون النظر عن عدم إشراك المرأة في تفويض السلطة، فوجب على المسؤولين الثقة في قدرات المرأة العاملة وذلك من خلال إعطاء بعض المسؤوليات داخل الإدارة ووضعها تحت المراقبة والتقييم.

وتليها نسبة 18,2% التي تمثل (10) عشرة مبحوثة، يرجع إلى خشية من تهريبها من المسؤولية جديدة، مما يوضح أن المنصب العادي والمعتاد لدى المرأة العاملة التي تشغله جعلها تخشى من تحمل مسؤولية إدارية جديدة و مغايرة وتكون هذه المسؤولية الجديدة تتطلب التمييز، فقد تؤدي لإثبات كفاءتها وقدراتها ولكون هذه المسؤولية الكبيرة الملائقة على عاتقها يؤدي بها إلى الخوف من الفشل في تولي هذا المنصب الجديد جعلها تتهرب منه نتيجة أعباء ومسؤوليات كبيرة لا تتحمل نتائجها.

وأخيرا نسبة 12,7% التي تمثل فئة (7) سبعة مبحوثات، يرجع إلى التقليل من قدرة المرأة على تحمل المسؤولية، وإن كانت المسؤولية داخل الإدارة، تولي مناصب إدارية عليا تمنح عادة للرجال فإن النظر إلى المرأة في هذا المجال يقلل من عملها للمسؤولية من خلال مقارنتها بإنجازات الآخرين ويشعرها بالنقص ويتجاهل إنجازاتها، لكونها لا تستطيع تحمل هذه المسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقها لذا فالمسؤولين داخل الإدارة يغضون النظر إلى إعطاء المرأة المسؤولية داخل الإدارة لضعف تمكينها من المنصب المسؤولية، فالمرأة العاملة لها الحق مثل الرجل في اتخاذ القرارات الإدارية، لها الحق في الترقية والإشراف وتحمل المسؤولية، هذا التمييز لا يجب أن يكون حسب الجنس والضعف، والقوة، بل يجب أن يكون حسب القدرات والمهارات والكفاءات العلمية لذا يجب أن تثبت المرأة العاملة جدارتها داخل هذه المنظمة الإدارية لكي تكتسب الثقة لدى المسؤولين، وأن أية تجاوزات في مجال حقوق المرأة يرجع إلى بعض الممارسات المرتبطة بتقاليد أو أعراف اجتماعية موروثة.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية من المستجوبات يوافقون على "وجود التمييز الممارس ضد المبحوثات في تفويض السلطة داخل المنظمة" حيث بلغت نسبة المئوية بـ 94,8%، كما لم تتعدى نسبة (الإجابة بلا) بعدم وجود التمييز في إشراك تفويض السلطة في المنظمة بنسبة مئوية بـ 5,2%، كلها كوحدة واحدة بشكل عام قليل الأهمية بمتوسط حسابي مابين (1,05) وانحراف معياري يساوي (0,223)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن المبحوثات صرحت بـ "الأسباب التمييز الممارس في تفويض السلطة داخل المنظمة"، يتوزعون على فئات مختلفة، مما تراوحت متوسط حسابي لمفردات البحث قدره (2,33) وانحراف معياري قدره (1,156)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

وتشير هذه النتيجة، أن التمييز الممارس ضد المبحوثات في تفويض السلطة داخل المنظمة وتسهم لعدم قدرتها على تحمل مسؤولية المنصب، وتليها لضعفها كإمرأة في اتخاذ القرارات، وتليها خشية من تهريبها من المسؤولية جديدة، وأخير التقليل من قدرة المرأة على تحمل المسؤولية.

جدول رقم: (26) يوضح إن كانت هناك صعوبات تحول دون تفويض السلطة للعاملات وأسباب ذلك؟

الاحتمالات	ك	النسبة المئوية %	نوع الصعوبات	ك	النسبة المئوية %
نعم	58		الانتقاص من قدرات المرأة في أخذ القرارات الصائبة	6	10,3
			غياب تخويلها السلطة الكافية لأداء الواجبات المفوضة	9	15,5
			التمييز بوضع ضوابط قانونية وإدارية تكفلها لتفويض السلطة في كافة المستويات التنظيمية	7	12,1
			لتقديرهم بضعف معرفتها بقواعد و أحكام تفويض السلطة	15	25,9
			لعدم استقرار الوضع الإداري والمادي في المنظمة	12	20,7
			لصعوبة حصولها على المعلومات اللازمة لأداء المهام المفوضة	9	15,5
			المجموع	58	100%
المجموع	58	100%			

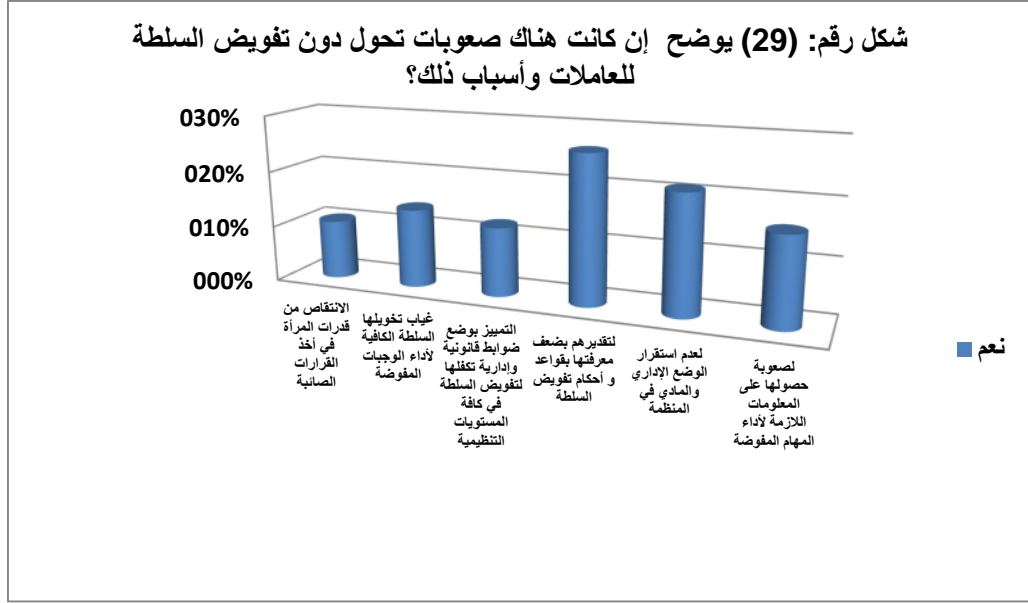
المتوسط الحسابي 3,78

الانحراف المعياري 1,579

المتوسط الحسابي 1,00

الانحراف المعياري 0,000

(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).



من خلال بيانات الجدول رقم (26) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 100% للبديل (نعم) التي تمثل (58) ثمانية وخمسون مبحوثات، أما البديل (لا) لا يوجد. ويتضح أن مجموع (58) ثمانية وخمسون من المبحوثات صرحت "بوجود صعوبات التي تحول دون تفويض السلطة للعاملات"، يتوزعون على فئات مختلفة حيث تقدر أكبر نسبة 25,9% التي تمثل فئة (15) لتقديرهم بضعف معرفتها بقواعد وأحكام تفويض السلطة، وتليها نسبة 20,7% التي تمثل فئة (12) لعدم استقرار الوضع الإداري والمادي في المنظمة، وتليها نسبة 15,5% التي تمثل فئة (9) بحيث جاءت متساوية بين كل غياب تخويلها السلطة الكافية لأداء الواجبات المفوضة و لصعوبة حصولها على المعلومات اللازمة لأداء المهام المفوضة، وتليها نسبة 12,1% التي تمثل فئة (7) التمييز بوضع ضوابط قانونية وإدارية تكفلها لتفويض السلطة في كافة المستويات التنظيمية، وأخيرا نسبة 10,3% التي تمثل فئة (6) الانتقاص من قدرات المرأة في أخذ القرارات الصائبة.

ومن خلال البيانات حيث تقدر أكبر نسبة 25,9% التي تمثل فئة (15) لتقديرهم بضعف معرفتها بقواعد وأحكام تفويض السلطة، ويضل العنصر النسوة ورغم ما تتوفر لديها من قدرات ومؤهلات إلا أنهم يضعفون معرفتهن بقواعد التفويض وهذا ناتج أنهم يمثلن الفئة الأقل استعدادا لولوج مواقع المسؤولية وتجاهل طبيعة المهام الموكلة لها وتعتقدا وتأثيرها على انجازها العملي.

وتليها نسبة 20,7% التي تمثل (12) اثنا عشر مبحوثة لعدم استقرار الوضع الإداري والمادي في المنظمة وهذا راجع لعدم توفير الحوافز المشجعة والمعينة للمرأة مما لا توفر أحسن الشروط المادية للعمل في إطار سياسة التنظيم التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، مما لا يحفز المرأة على بذل مجهود في العمل ويبقى وصولها للترقية شبه مستحيل.

وتليها نسبة 15,5% التي تمثل (9) تسعة مبحوثة بحيث جاءت متساوية بين كل غياب تخويلها السلطة الكافية لأداء الواجبات المفوضة و لصعوبة حصولها على المعلومات اللازمة لأداء المهام المفوضة.

و تمثل صعوبة حصولها على المعلومات اللازمة لأداء المهام المفوضة، وذلك راجع إلى صيغة المعلومات وتدفعها في كل الاتجاه في المنظمة وأيضاً عن طبيعة خوف المسؤول من تنافسها معه في منصبه الحالي وفي مناصب العليا، وأن التحكم في تطوير نظم لحفظ المعلومات للاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات، وأيضاً تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال بعضهم البعض في مختلف الإدارات، فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنظمة ومعرفة العاملين بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرأة أن تحصل على إذن رئيسها قبل الاتصال بالإدارات الأخرى في المنظمة.

وتمثل أيضاً غياب تخويلها السلطة الكافية لأداء الواجبات المفوضة، يوضح أن القيام بمهام الروتينية المسندة لها في الإدارة، إذا هذا لا يفي بالغرض في تخويلها للسلطة فحصولها على أداء واجباتها التقليدية ليست كما اقترنت بالواجبات المفوضة فعدم إتاحة الفرص لتفويض السلطة يجعل منها مهمشة و يجعلها لا تستخدم إمكانياتها الإبداعية، مما لا يجدن قيم الولاء والانتماء في المنظمة.

وتليها نسبة 12,1% التي تمثل (7) سبعة مبحوثة التمييز بوضع ضوابط قانونية وإدارية تكفلها لتفويض السلطة في كافة المستويات التنظيمية، مما يوضح غياب الشفافية في تطبيق القوانين التي تكفل حقوق المرأة في تفويض السلطة وتقليل بالاعتراف بقدراتها الخاصة وصياغتها في ما تتماشى بإنجازاتها العملية مما يجعلها في دائرة منغلقة ويبعدها عن تفويض للسلطة في كافة المستويات الإدارية وبالرغم المصادقة على الاتفاقية الدولية لإلغاء كافة أشكال التمييز ضد المرأة وإدماجها في الدستور و القوانين والتشريعات، إلا أن الوضع أصبح غامض وتطبيقه صعب في أرض الواقع، وهنا أجد تمييز في تطبيق المساواة في النصوص القانونية للمرأة وعدم دعمها مما يجعلها بعيدة عن تفويض مراكز إدارية على قدر المساواة مع زميلها الرجل والملاحظ أيضاً هذه القوانين تعيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين في المنظمة.

وأخيراً نسبة 10,3% التي تمثل (6) ستة مبحوثة الانتقاص من قدرات المرأة في أخذ القرارات الصائبة، يوضح أن عدم تمكين بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، مما أدى عدم دخول المرأة في دائرة صنع القرار على كافة المستويات الإدارية وهو مؤشر قوي على بعدها في تقليد المناصب العليا، وعدم تكثيف برامج الدعم من طرف الإدارة من أجل مساعدتها في تطوير قدراتها بل بالعكس هو تقليل بقدراتها و التقليل بتمثيلها في مشاركتها في القرارات الهامة والقضايا الرئيسية في المنظمة ليوثر على تحقيق الاعتماد على الذات، مما لا يسمح للمرأة بإثبات قدراتها التي تمثل إقصاء لها عن إدارة صنع القرار في البيئة التنظيمية مما لا توجد آليات تواصل تمكنها من المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار والوصول من خلاله إلى الترقية الوظيفية في المنظمة.

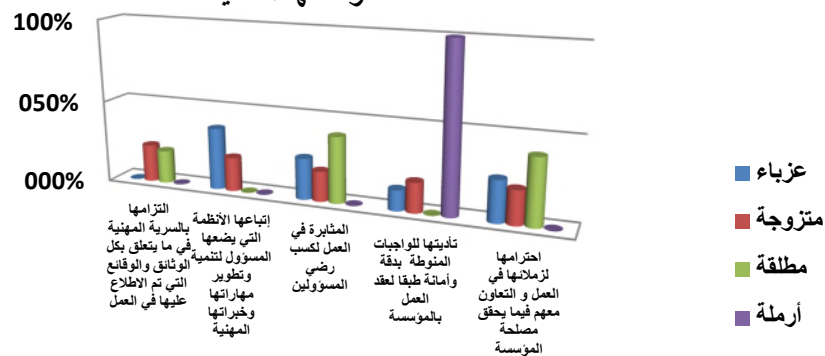
يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة مفردات البحث يوافقون على "وجود صعوبات التي تحول دون تفويض السلطة للعاملات"، حيث قدرت عدد المستجوبات بنسبة 100% (الإجابة بنعم)، مما تراوحت متوسط الحسابي لمفردات البحث قدره (1,00) والانحراف المعياري يساوي (0,000)، وهذه القيمة تشير إلى أن مفردات البحث يتفقون على المعلومات الواردة في الاستمارة بدرجات متساوية.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه، أن أسباب "صعوبات التي تحول دون تفويض السلطة للعاملات"، يتوزعون على فئات مختلفة، وحيث بلغ متوسط حسابي مفردات البحث قدره (3,78) وانحراف معياري يساوي (1,579)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث. وتشير هذه النتيجة، أن صعوبات التي تحول دون تفويض السلطة للعاملات، ترجع لتقديرهم بضعف معرفتها بقواعد و أحكام تفويض السلطة، وتليها لعدم استقرار الوضع الإداري والمادي في المنظمة وتليها كل غياب تخويلها السلطة الكافية لأداء الواجبات المفوضة و لصعوبة حصولها على المعلومات اللازمة لأداء المهام المفوضة، وتليها التمييز بوضع ضوابط قانونية وإدارية تكفلها لتفويض السلطة في كافة المستويات التنظيمية، وأخيرا الانتقاص من قدرات المرأة في أخذ القرارات الصائبة. وعليه فإن المؤشرات أعلاه توضح دليلا أوليا لمصادقية الإجابات التي قدمتها مفردات البحث بشأن وجود صعوبات التي تحول دون تفويض السلطة للعاملات.

جدول رقم: (27) يوضح إمكانية الاستفادة من تفويض السلطة عن المرأة العاملة وحالتها المدنية

فرص الاستفادة من تفويض السلطة الحالية المدنية	التزامها بالسرية المهنية في ما يتعلق بكل الوثائق والوقائع التي تم الاطلاع عليها في العمل	إتباعها الأنظمة التي يضعها المسؤول لتنمية وتطوير مهاراتها وخبراتها المهنية	المثابرة في العمل لكسب ثقة المسؤولين	تأديتها للواجبات المنوطة بدقة وأمانة طبقاً لعقد العمل بالمنظمة	احترامها لزملائها في العمل و التعاون معهم فيما يحقق مصلحة المنظمة	المجموع
عزباء	0 0,0%	3 37,5%	2 25,0%	1 12,5%	2 25,0%	8 100,0%
متزوجة	10 22,7%	9 20,5%	8 18,2%	8 18,2%	9 20,5%	44 100,0%
مطلقة	1 20,0%	0 0,0%	2 40,0%	0 0,0%	2 40,0%	5 100,0%
أرملة	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%	0 0,0%	1 100,0%
المجموع	11 19,0%	12 20,7%	12 20,7%	10 17,2%	13 22,4%	58 100,0%

شكل رقم: (30) يوضح إمكانية الاستفادة من تفويض السلطة عن المرأة العاملة وحالتها المدنية



من خلال بيانات الجدول رقم (27) يتبين أن أكبر نسبة المتحصل عليها في الإجابات بـ 22,4 % التي تمثل فئة احترامها لزملائها في العمل و التعاون معهم فيما يحقق مصلحة المنظمة و تليها نسبة 20,7 % التي تمثل كل من فئة إتباعها الأنظمة التي يضعها المسؤول لتنمية وتطوير مهاراتها وخبراتها المهنية و المثابرة في العمل لكسب ثقة المسؤولين ثم تليها نسبة 19,0 % التي تمثل فئة التزامها بالسرية المهنية في ما يتعلق بكل الوثائق والوقائع التي تم الاطلاع عليها في العمل و تليها نسبة 17,2 % تأديتها للواجبات المنوطة بدقة وأمانة طبقاً لعقد العمل بالمنظمة.

وأستنتج من خلال بيانات أن النسب المتحصل عليها في الإجابات أن إمكانية الاستفادة الأولى من تفويض السلطة تمثل في "احترامها لزملائها في العمل والتعاون معهم فيما يحقق مصلحة المنظمة"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند إلى هذه الاستفادة هن من الفئة التي تمثل الحالة المدنية (مطلقة) بنسبة 40,0 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها الحالة المدنية (عزباء) بنسبة 25,0 % من إجابات هذه الفئة، وتليها الحالة المدنية (متزوجة) بنسبة 20,5 % من إجابات المعبر عنها.

أما بالنسبة إمكانية الاستفادة الثانية من تفويض السلطة تمثل في "المثابرة في العمل لكسب ثقة المسؤولين"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند إلى هذه الاستفادة هن من الفئة التي تمثل الحالة المدنية (مطلقة) بنسبة 40,0 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها الحالة المدنية (عزباء) بنسبة 25,0 % من إجابات هذه الفئة، وتليها الحالة المدنية (متزوجة) بنسبة 18,2 % من إجابات المعبر عنها.

ويتبين إمكانية الاستفادة الثالثة من تفويض السلطة تمثل في "إتباعها الأنظمة التي يضعها المسؤول لتنمية وتطوير مهارتها وخبراتها المهنية"، أن أغلبية الإجابات تمثل الحالة المدنية (عزباء) بنسبة 37,5 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها الحالة المدنية (متزوجة) بنسبة 20,5 % من إجابات هذه الفئة. وأما بالنسبة إمكانية الاستفادة الرابعة من تفويض السلطة تمثل في "الالتزامها بالسرية المهنية في ما يتعلق بكل الوثائق والوقائع التي تم الاطلاع عليها في العمل"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند إلى هذه الاستفادة هن من فئة التي تمثل الحالة المدنية (متزوجة) بنسبة 22,7 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها الحالة المدنية (مطلقة) بنسبة 20,01 % من إجابات هذه الفئة.

وفيما يتعلق إمكانية الاستفادة الخامسة من تفويض السلطة تمثل في "تأديتها للواجبات المنوطة بدقة وأمانة طبقاً لعقد العمل بالمنظمة"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند إلى هذه الاستفادة هن من الفئة التي تمثل الحالة المدنية (أرملة) بنسبة 100,0 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها الحالة المدنية (متزوجة) بنسبة 18,2 % من إجابات هذه الفئة، وتليها الحالة المدنية (عزباء) بنسبة 12,5 % من إجابات المعبر عنها.

يتبين أن الإجابات المصرح بها للمبحوثات على الحالة المدنية ما بين "مطلقة عزباء ومتزوجة" وبأقل فئة أرملة هن أكثر من يسندون إلى إمكانية الاستفادة من تفويض السلطة ما بين (احترامها لزملائها في العمل والتعاون معهم فيما يحقق مصلحة المنظمة، المثابرة في العمل لكسب ثقة المسؤولين، إتباعها الأنظمة التي يضعها المسؤول لتنمية وتطوير مهارتها وخبراتها المهنية)، وهذا ما تؤكد البيانات المصرح بها و الواردة في الجدول رقم (27).

يوضح العلاقة بين إمكانية الاستفادة من تفويض السلطة عن المرأة العاملة وحالتها المدنية، مما توضح إمكانية الاستفادة الأولى من تفويض السلطة بنسبة 40,0% تمثل في "احترامها لزملائها في العمل والتعاون معهم فيما يحقق مصلحة المنظمة"، إن احترام المتبادل داخل المنظمة التي تشغل فيها المرأة العاملة هذا الوسط الذي يعتبر بالنسبة إليها العائلة الثانية بعد عائلتها الأسرية فهي تقضي معظم أوقاتها في العمل أكبر من المنزل، لذا وجب عليها الاحترام المتبادل داخل العمل يؤدي إلى التعاون بين أفراد العاملين في المنظمة مما يحقق مصلحة العاملات ألا وهو الوصول إلى مستويات التقدم الوظيفي.

وبينت الاتفاقية الجماعية، لا يجب "على العامل ولا بأي حال من الأحوال أن يخرج عن التصرف اللائق تجاه زملائه ومروسيه ومسؤوليه التسلسليين أو تجاه كل شخص يمكن أن تربطه علاقة خدمة مع الهيئة المستخدمة" (1)، وتليها إمكانية الاستفادة الثانية من تفويض السلطة تمثل في "المثابرة في العمل لكسب ثقة المسؤولين"، وجب على المرأة العاملة بذل المزيد من الجهد في المنظمة الإدارية التي تشغل فيها وهذا قصد لفت انتباه المسؤولين المباشرين وكسب ثقتهم من خلال التقاني في العمل بإبراز القدرات والمهارات لتحقيق مكانة إدارية في المنظمة.

وتليها إمكانية الاستفادة الثانية من تفويض السلطة تمثل في "إتباعها الأنظمة التي يضعها المسؤول لتنمية وتطوير مهارتها وخبراتها المهنية"، وجب على المرأة العاملة إتباع نظام يفرضه أو يقره المسؤول المباشر وهذا قصد تطوير مهارتها وتطوير خبراتها المهنية فالمتسؤول له خبرة واسعة فإتباع هذا المسؤول والتعلم منه والاستفادة منه يساعد المرأة لتطوير أفكارها وكسب المزيد من المهارات والخبرات التي تساعد في الترقية فكسب الكفاءة والمهارة وإتباع أسلوب ونظام المسؤول يحقق النجاح والوصول إلى المبتغى المنشود.

وأما بالنسبة لإمكانية الاستفادة الرابعة من تفويض السلطة تمثل في "التزامها بالسرية المهنية في ما يتعلق بكل الوثائق والوقائع التي تم الاطلاع عليها في العمل"، مما يجعل سبب النجاح للوصول إلى أعلى درجات السلم الوظيفي هو التزام بالسرية المهنية، فوجب التزام بالسرية في العمل فالمرأة العاملة لكونها عضو في المنظمة التي تشغل فيها ولكونها محل ثقة المسؤولين في مجال عملها فكل الوثائق أو المستندات التي تم الاطلاع عليها في العمل وجب عليها عدم إخبار أي شخص سواء في المنظمة أو خارجها عن ما يحدث فيها لذا يعتبر من السر المهني، فالتزام السرية المهنية في العمل يجعلها محل ثقة لدى المسؤول المباشر، وقد بين ذلك من القانون الداخلي في صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ومن "الأخطاء مهنية من الدرجة الثالثة"، إفشاء السر المهني وبصفة عامة كل شيء غير مرخص للمعلومات المتعلقة بتقنيات، إجراءات العمل ووثائق العمل وكيفية التنظيم" (2).

(1) المادة (19)، من -الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي- مرجع سابق، ص 9.

(2) المادة (77)، من -القانون الداخلي المطبق على مستخدمي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية- مرجع سابق، ص 27.

وتليها إمكانية الاستفادة الخامسة من تفويض السلطة تمثل في "تأديتها للواجبات المنوطة بدقة وأمانة طبقاً لعقد العمل بالمنظمة"، وجب على المرأة العاملة تأدية مهامها من خلال القيام بواجباتها على أكمل وجه بدقة وأمانة وتقاني وإخلاص وهذا طبقاً للقوانين المتبعة في المنظمة فأداء هذه الواجبات المهنية يتطلب إبراز القدرات و المجهودات، فالمرأة في العمل هي محل متابعة لدى المسؤولين الإداريين فإن كانت تؤدي عملها وتقوم بواجباتها تكون محل اهتمام وبالتالي تصل إلى مكانة في السلم الوظيفي أي للوصول إلى الترقية الوظيفية، وجاء في الاتفاقية الجماعية مايلي: "يلتزم العمال، في إطار علاقة العمل التي تربطهم، بالواجبات الأساسية المنصوص عليها ضمن القوانين والتنظيم وكذا هذه الاتفاقية الجماعية وعقد العمل ويلتزمون بـ: "أن يؤدوا، بأقصى مآلديهم من قدرات، الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم ويعملوا بعناية في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم" (1)، أما القانون الداخلي في منظمة مجال الدراسة يبين "إن كل عامل مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن أداء الوظائف المسندة إليه، مما يتعين عليه تنفيذ تعليمات السلم الإداري لإنجاز المهام المرتبطة بمنصب عمله وفي حالات ظرفية يمكن إسناد مهام أخرى للعامل تتماشى مع مؤهلاته المهنية" (2).

وفي الأخير كلما زاد استناد المرأة العاملة على إمكانية الاستفادة من تفويض السلطة تزيد فرص الحصول على فرص ترقية وظيفية في المنظمة، وبالتالي فإن متغير "الحالة المدنية" يؤثر على نوع الاستفادة من تفويض السلطة ويتم من خلالها الحصول على الترقية الوظيفية في المنظمة.

ويوضح الجدول أعلاه قيمة الإحصاء كاي مربع (كا 2: khi - deux) قد بلغت (11,662) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث قدرت (0,473)* وهي أقل من المعنوية الإحصائية التي تقدر بـ 5 % تقودنا هذه النتيجة إلى رفض الفرضية الصفرية القائلة بإمكانية الاستفادة من تفويض السلطة والحالة المدنية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن المتغيرين (إمكانية الاستفادة من تفويض السلطة والحالة المدنية) غير مستقلين.

(1) المادة (18) من -الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي- مرجع سابق، ص 8.

(2) المادة (31) من -القانون الداخلي المطبق على مستخدمي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية- مرجع سابق، ص 11.

* تشير نتائج الجدول رقم (27)، وفقاً لإجابات مفردات البحث محل الدراسة كما في جدول في الملحق رقم (3).

جدول رقم: (28) يوضح ترتيب المبحوثات للعوامل التي تعرقل حصولهن على الترقية الوظيفية

4		3		2		1		ترتيب المبحوثات العوامل التي تعرقل حصولهن على الترقية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%8,2	04	%15,4	10	%18,5	10	%53,1	34	الذكورية على المناصب العليا
%16,3	08	%46,2	30	%27,8	15	%7,8	05	ضعف الخبرة في اتخاذ القرارات الإدارية العليا
%20,4	10	%33,8	22	%37,0	20	%9,4	06	غياب الموضوعية لتولي المناصب الإدارية العليا
%55,1	27	%4,6	03	%16,7	9	%29,7	19	إبعاد المرأة عن تولي هذا المنصب
%100	49	%100	65	%100	54	%100	64	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم (28) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات التي تعرقل حصول المبحوثات على الترقية الوظيفية يتبين أن الترتيب الأول، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على العوامل التي تعرقل المبحوثات لحصولهن على الترقية الوظيفية هن من الفئة الثانية التي تمثل "ضعف الخبرة في اتخاذ القرارات الإدارية العليا" بنسبة 46,2 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها غياب الموضوعية لتولي المناصب الإدارية العليا بنسبة 33,8 % من إجابات هذه الفئة، وتليها الذكورية على المناصب العليا بنسبة 15,4 % من إجابات المعبر عنها، وتليها إبعاد المرأة عن تولي هذا المنصب بنسبة 4,6 % من إجابات المعبر عنها.

أما بالنسبة للترتيب الثاني، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على العوامل التي تعرقل المبحوثات لحصولهن على الترقية الوظيفية هن من الفئة الأولى التي تمثل "الذكورية على المناصب العليا" بنسبة 53,1 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها إبعاد المرأة عن تولي هذا المنصب بنسبة 29,7 % من إجابات هذه الفئة، وتليها غياب الموضوعية لتولي المناصب الإدارية العليا بنسبة 9,4 % من إجابات المعبر عنها، وتليها ضعف الخبرة بنسبة 7,8 % من إجابات المعبر عنها.

ويتبين أن الترتيب الثالث، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على العوامل التي تعرقل المبحوثات لحصولهن على الترقية الوظيفية هن من الفئة الثالثة التي تمثل "غياب الموضوعية لتولي المناصب الإدارية العليا" بنسبة 37,0 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها ضعف الخبرة في اتخاذ القرارات الإدارية العليا بنسبة 27,8 % من إجابات هذه الفئة، وتليها الذكورية على المناصب العليا بنسبة 18,5 % من إجابات المعبر عنها، وتليها إبعاد المرأة عن تولي هذا المنصب بنسبة 16,7 % من إجابات المعبر عنها.

وفيما يتعلق الترتيب الرابع، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على العوامل التي تعرقل المبحوثات لحصولهن على الترقية الوظيفية هن من الفئة الرابعة التي تمثل "إبعاد المرأة عن تولي هذا المنصب" بنسبة 55,1 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها غياب الموضوعية لتولي المناصب الإدارية العليا بنسبة 20,4 % من إجابات هذه الفئة، وتليها ضعف الخبرة في اتخاذ القرارات الإدارية العليا بنسبة 16,3 % من إجابات المعبر عنها، وتليها الذكورية على المناصب العليا بنسبة 8,2 % من إجابات المعبر عنها.

يتبين أن الإجابات المصرح بها للمبحوثات على أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على ترتيب المبحوثات العوامل ما بين " (الترتيب الأول، الترتيب الثاني، الترتيب الثالث، الترتيب الرابع) هن من يسندون إلى العوامل التي تعرقل حصولهن على الترقية الوظيفية وتتضمن هذه العوامل ما يلي (ضعف الخبرة في اتخاذ القرارات الإدارية العليا، الذكورية على المناصب العليا، غياب الموضوعية لتولي المناصب الإدارية العليا، إبعاد المرأة عن تولي هذا المنصب)، وهذا ما تؤكد البيانات المصرح بها و الواردة في الجدول رقم (28)، على ترتيب هذه العوامل التي تعرقل حصول المرأة العاملة على فرص الترقية الوظيفية في المنظمة، مما يرجع الترتيب الأول، أن أغلبية الإجابات المصرح بها بنسبة 46,2 %، التي تستند على العوامل التي تعرقل حصول المبحوثات للترقية هن من الفئة الثانية التي تمثل "ضعف الخبرة في اتخاذ القرارات الإدارية العليا"، وذلك راجع بعدم معرفتها بطبيعة ونوعية اتخاذ القرارات الصائبة والمرأة لا تستطيع تطبيق القوانين بحكم عاطفتها فهن لا يستطعن تواصل وتقاوم خاصة مع الذكور في الإدارة بصورة حسنة بخلاف تفوق الرجل على ذلك، كما يرجع نقص المهارات في كيفية اتخاذ القرارات بشكل صحيح، ولطبيعة المرأة التي تتسم بعدم المجازفة لقلة خبرتها العملية في المنظمة وعدم معرفتها بطبيعة ونوعية المهنة التي تؤديها بصورة صحيحة لقلة تدريبها في كيفية اتخاذ القرارات بشكل صائب في المنظمة.

أما بالنسبة للترتيب الثاني، أن الإجابات المصرح بها التي تستند على العوامل التي تعرقل حصول المبحوثات للترقية هن من الفئة الأولى التي تمثل "الذكورية على المناصب العليا"، يرجع أن النصوص التشريعية تقن الرئاسة وتمنحها للرجل وأيضا التقاليد الموروثة التي تؤثر على المرأة من جهة أخرى، ورغم القوانين والتشريعات التي تنص على حقوق المرأة مع الرجل، إلا أن من الناحية التطبيقية، ليس ثمة أمر لهذه المساواة مما يسمح بإعطاء المناصب للرجال دون أن يكون نفس الشيء للمرأة، ولذلك فالمرأة من منظور هذه الوظائف مقتصرة على الرجال، وأيضا أن تدني مشاركة المرأة في المناصب العليا يرتبط بالثقافة الذكورية تعطى الأولوية للرجال في الحصول على تولي مناصب العليا ويفضل أرباب العمل تولي الرجال لهذه المناصب وذلك لاقتناعهم بأن المرأة كثيرة التغيب وذلك ناتج عن المسؤوليات عائلية أو ظروف مثلا: (الحمل، الأمومة، المرض ، الخ)، مما تعرقل الحصول على الترقية الوظيفية.

وتليها الترتيب الثالث، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على العوامل التي تعرقل حصول المبحوثات للترقية هن من الفئة الثالثة التي تمثل "غياب الموضوعية لتولي المناصب الإدارية العليا"، ويرجع إلى عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتولي المرأة في هذه المناصب القيادية وذلك راجع للتحيز في منح المرأة للترقية حيث ترتبط بالتقديرات التي يقوم بها المسؤولين للموظفات من بينها درجة رضا الشخصي للمسؤول عن منح الترقية لها، وأيضا غياب مراقبة لجنة متساوية الأعضاء من وضع المرأة في العمل وغياب الشفافية في ذلك فرغم توفر القدرات والكفاءة لتولي ذلك المنصب إلا أنها لا ترتبط بعلاقة شخصية مع مسؤول مما يقلل تدرجها الوظيفي، وأن إبعاد المرأة عن تولي هذا المنصب أقر المشرع الجزائري مبدأ المساواة بين المرأة والرجل وذلك بنصوص صريحة في الدستور " ليس هناك تمييز بين الجنسين في تطبيق هذا القانون الأساسي" (1).

وأخير الترتيب الرابع، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على العوامل التي تعرقل حصولهن على الترقية هن من الفئة الرابعة التي تمثل "إبعاد المرأة عن تولي هذا المنصب"، ليس بالضرورة صلاحية المرأة لشغل الوظيفة الأعلى وإنما يرجع لتحيز ضد المرأة كون وجود أحكام مسبقة على المرأة لا تستطيع التوفيق في توليها مسؤوليات و صلاحيات جديدة في العمل كونها لا تتوفر لها الهيبة المطلوبة للرؤساء، وهذه الإجابات المصرح بها هن من يسندون إلى العوامل السالف الذكر التي تعرقل حصولهن على الترقية الوظيفية.

(1) عبد العزيز السيد الجوهري- مرجع سابق- ص 88.

جدول رقم: (29) يوضح إن كانت المبحوثات يحصلن على اقتراح وتزكية المسؤول المباشر لهن للمناصب النوعية في الإدارة؟

الاحتمالات	ك	النسبة المئوية %	الأسباب	ك	النسبة المئوية %
لا	42	72,4	لا يعرف قدراتها الحقيقية	24	57.14
			لا يقدر مجهوداتها	6	14.28
			عدم تقديره لكفاءاتها المهنية	5	11.90
			إجحاف في حقها	7	16.66
نعم	16	27,6		/	/
				/	/
المجموع	58	%100	المجموع	42	%100

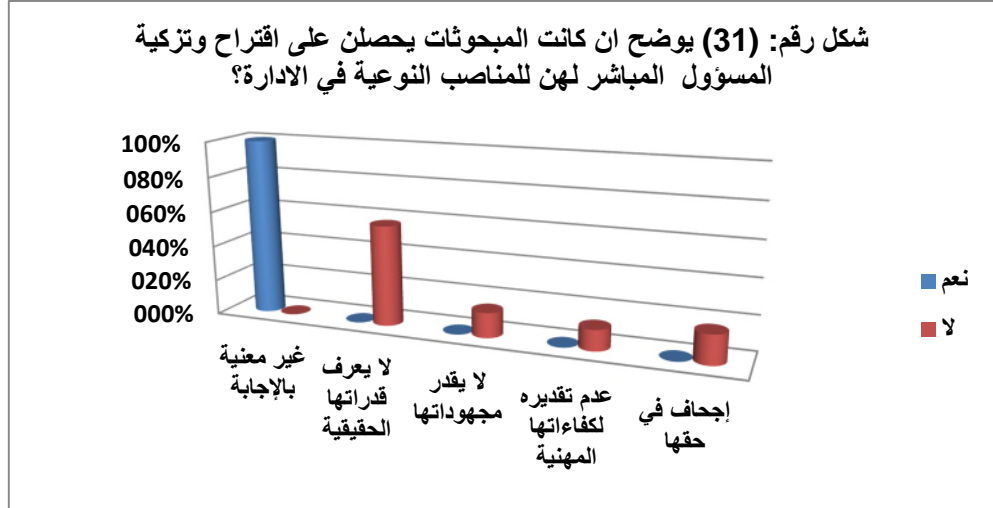
المتوسط الحسابي 1,36

الانحراف المعياري 1,307

المتوسط الحسابي 1,72

الانحراف المعياري 0,451

(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج (spss).



من خلال بيانات الجدول رقم (29) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 27,6 % للبديل (نعم) التي تمثل (16) ستة عشر مبحوثات، أما البديل (لا) بنسبة 72,4% التي تمثل (42) اثنان وأربعون مبحوثات.

ويتضح أن مجموع (42) اثنان وأربعون من المبحوثات صرحت "بعدم حصولهن على اقتراح وتركية المسؤول المباشر لهن للمناصب النوعية في الإدارة"، يتوزعون على فئات مختلفة حيث تقدر أكبر نسبة 57.14% التي تمثل فئة (24) لا يعرف قدراتها الحقيقية، وتليها نسبة 16.66% التي تمثل فئة (7) إجحاف في حقها، وتليها نسبة 14.28% التي تمثل فئة (6) لا يقدر مجهوداتها، وأخيرا نسبة 11.90% التي تمثل فئة (5) عدم تقديره لكفاءاتها المهنية.

ومن خلال البيانات حيث تقدر أكبر نسبة 57.14% التي تمثل (24) أربعة وعشرون مبحوثات لا يعرف قدراتها الحقيقية، مما يوضح أن المسؤول لا يعرف مهارات الممتلكة للمرأة والاستخفاف بالموهب والقدرات المستخدمة في المنظمة.

ورغم توافر الشهادات والخبرات الإدارية إلا أنه يجهل قدراتها في العمل، مما يعكس القدرات المحدودة للمرأة وعدم قدرتها على القيام ببعض الأعمال الهامة وتترك لصالح الذكور. وتليها نسبة 16.66% التي تمثل (7) سبعة مبحوثات إجحاف في حقها، مما يرجع أن الترقية حق مكتسب، لم تعطى للعاملات رغم استحقاقهن، ورغم توفر شروط الترقية إلا أن حرمان المرأة من حقوقها التنظيمية أمام هذا الإجحاف ولا مساواة سواء من ترقيات متأخرة وعلاوات مطلوبة ومما يسبب أيضا في عدم إتباع آلية لتحديد الموظف الأفضل تأهيلا واستحقاقا للترقية.

وتليها نسبة 14.28% التي تمثل (6) ستة مبحوثات لا يقدر مجهوداتها، مما يوضح أن المسؤول لا يقدر مجهوداتها على رغم من المجهودات التي تبذلها المرأة اليوم فإنها لا تزال محرومة من الحصول على مناصب المسؤولية وتبقى في حواجز التهميش ورغم انجازاتها على مستويات الإدارة تبقى الفروق والاعتبارات الجنسية ذات أهمية في الارتقاء الوظيفي للوصول للمناصب النوعية في الإدارة.

وأخيرا نسبة 11.90% التي تمثل (5) خمسة مبحوثات عدم تقديره لكفاءاتها المهنية، ويرجع لعدم تقديره لكفاءاتها المهنية وإهمال أحقيتها في اقتراحها لمناصب النوعية، رغم تميزها بالدينامكية والقيام بالمهام على أكمل وجه إذ لا تراعى مستوى الكفاءة ورغم كشف تقرير الدوري الذي يعده الرئيس المباشر، إلا أنه يتجاهل ذلك ولا تحصل على ترقية وهذا راجع لنفوذ الشخصي للمسؤول والمرأة هنا رغم كفاءتها المهنية ليست جديرة بتقصص المناصب النوعية في المنظمة.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية من المستجوبات لا يوافقون على " اقتراح وتزكية المسؤول لهن للمناصب النوعية في الإدارة" حيث بلغت نسبة المئوية بـ 72,4%، كما لم تتعدى نسبة بالموافقة (الإجابة بنعم) على اقتراح وتزكية المسؤول لهن للمناصب النوعية في الإدارة بنسبة 27,6%، كلها كوحدة واحدة بشكل عام قليل الأهمية بمتوسط حسابي مابين (1,72) وانحراف معياري يساوي (0,451)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

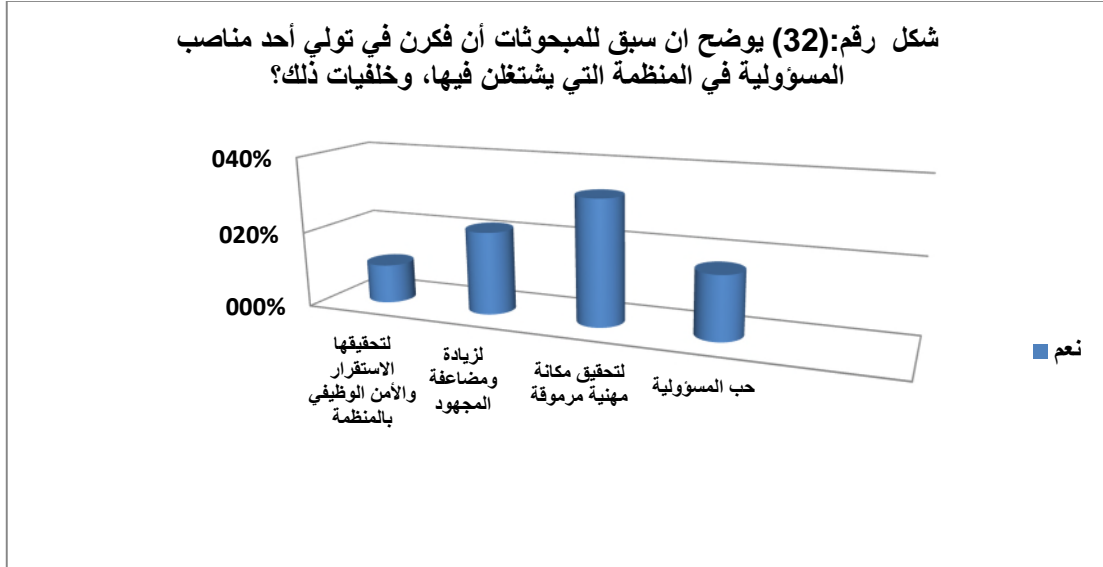
كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن المبحوثات صرحت عن أسباب "عدم حصولهن على اقتراح وتزكية المسؤول المباشر لهن للمناصب النوعية"، يتوزعون على فئات مختلفة، مما تراوحت متوسط الحسابي مفردات البحث قدره (1,36) وانحراف معياري يساوي (1,307)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

وتشير هذه النتيجة، بعدم حصولهن على اقتراح وتزكية المسؤول المباشر لهن للمناصب النوعية في الإدارة، مما ترجع إلى أنه لا يعرف قدراتها الحقيقية، وتليها إجحاف في حقها، وتليها لا يقدر مجهوداتها، وأخيرا عدم تقديره لكفاءاتها المهنية.

جدول رقم: (30) يوضح إن سبق للمبحوثات أن فكرن في تولي أحد مناصب المسؤولية في المنظمة التي يشتغلن فيها، وخلفيات ذلك؟

الاحتمالات	ك	النسبة المئوية %	خلفيات الرغبة في تولي منصب المسؤولية	ك	النسبة المئوية %
نعم	58	58	لتحقيقها الاستقرار والأمن الوظيفي بالمنظمة	6	10,3
			لزيادة ومضاعفة المجهود	19	32,8
			لتحقيق مكانة مهنية مرموقة	26	44,8
			حب المسؤولية	7	12,1
			المجموع	58	100%
المجموع	58	100%	المتوسط الحسابي 2,59	الانحراف المعياري 0,838	

المتوسط الحسابي 1,00 الانحراف المعياري 0,000
(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).



من خلال بيانات الجدول رقم (30) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 100 % للبديل (نعم) التي تمثل (58) ثمانية وخمسون مبحوثات، أما البديل (لا) لا يوجد.

ويتضح أن مجموع (58) ثمانية وخمسون من المبحوثات صرحت بـ "تفكيرهن في تولي أحد مناصب المسؤولية في المؤسسة التي يشتغلن فيها"، يتوزعون على فئات مختلفة حيث تقدر أكبر 44,8 % التي تمثل فئة (26) لتحقيق مكانة مهنية مرموقة، وتليها نسبة 32,8 % التي تمثل فئة (19) لزيادة ومضاعفة المجهود، وتليها نسبة 12,1 % التي تمثل فئة (7) حب المسؤولية، وأخيرا نسبة 10,3 % التي تمثل فئة (6) لتحقيقها الاستقرار والأمن الوظيفي بالمنظمة.

من خلال بيانات أستاذ أن أكبر نسبة أكبر نسبة 44,8 % التي تمثل فئة (26) لتحقيق مكانة مهنية مرموقة، مما يوضح أن المرأة العاملة داخل هذه المنظمة وتوليها منصب معين غير مسؤول تطمح للترقية وتولي منصب مسؤول في الإدارة وجب عليها تحقيق ذاتها عن طريق الكفاءة والخبرة وكسب ثقة المسؤولين قصد الوصول إلى الهدف المنشود والدرجة العليا في المنظمة، وأيضا تفرص عليهن الاحترام والمعاملة اللائقة للعاملات وعلى المنظمة زيادة الراتب وتوفير حوافز معنوية وفق سياسية تضعها، والكشف عن منصب أعلى يتم وضع أفضلهن ليكون محفز لسائر العاملين سواء ذكر أو أنثى للحفاظ على ولائهن في المنظمة.

وإن تعزيز مكانتها المهنية أمام زملائها في العمل التي تريد الوصول إليها المرأة العاملة وجب عليها قصد البلوغ إلى المكانة المرموقة وتولي منصب مسؤول في الإدارة، وجب إثبات جدارتها لتكوين مكانة مرموقة وسط زملائها في العمل، فالمهنة تتطلب مجموعة من المهارات والمعارف النظرية التي يجب عليها اكتسابها، وتشير المكانة في عملها بشكل عام إلى المنزلة العالية والسمعة الحسنة التي تحققها بين العاملين، إذا عليها السعي لاكتسابها من خلال الخبرة والسلطة، فالمكانة المميزة هي بين العاملين المراد تحقيقها في المنظمة.

وتليها نسبة 32,8% التي تمثل 19 مبحوثات لزيادة ومضاعفة المجهود، ويوضح أن تولي أحد المناصب المسؤولة في الإدارة لدى المرأة العاملة يجب أن تكون لها دافع أو تحفيز لبذل المزيد من العمل والمثابرة وإثبات وجودها قصد الوصول إلى الدرجة العليا في الإدارة و التحفيز هو الدافع التي تدفعه لبذل مزيد ومن العمل وتحقيق إنجازات في المنظمة، إذا يجب على المرأة التعاون مع المنظمة وإدراك العاملات أن ما يقمن به من عمل يشكل إضافة إلى عمل المنظمة ويتحفزن للاستمرار وأن تشعر بالتحفز للعمل أكثر عندما تعطىها الصلاحية لاتخاذ القرار أثناء العمل، مما تؤثر على حماس العاملات في العمل ونيل درجات الوظيفية العليا، وتليها نسبة 12,1% التي تمثل (7) سبعة مبحوثات حب المسؤولية، يوضح أن تولي مناصب مسؤولة في الإدارة لدى المرأة العاملة يجعلها مقدرة يمكن الاعتماد عليها في أي وقت وخاصة وقت مشكلات الإدارية، مما يجعلها قادرة على تقمص دور القائدة الناجحة وتزويد مكانتها الوظيفية، وهنا بإمكانها أن تراقب مستويات الإدارية بصفقتها تحب المسؤولية وجب عليها مواظبة المستويات الأدنى، و المسؤولية الإدارية هي تحفيز على بذل المزيد من الجهد لنيل الترقية الوظيفية وتحقق لها مراقبة المستويات الإدارية، والتأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير اللازمة في المنظمة، وأخيرا 10,3% التي تمثل (6) ستة مبحوثات لتحقيقها الاستقرار والأمن الوظيفي بالمنظمة، مما تقوم فكرة الأمن الوظيفي على رفع درجة الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله الوظيفي وإنهاء جميع صور القلق على ذلك وإن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملات من مفاتيح استقرار البيئة الداخلية للمنظمة، مما تنفتح على البيئة الخارجية، وفي ضوء ذلك فإن له انعكاسات نفعية عامة مثل استقرار المرأة العاملة من حيث السكنية المحفزة على تعميق الولاء بينها وبين عملها وعلى أثر ذلك تتوالى كثيرا من الإيجابيات الممتدة في الإدارة، إذا أن عدم تحقق الأمن الوظيفي وتدني درجته في المنظمة ينعكس على تلك المنظمة ونجاحها حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مجال عملها.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة مفردات البحث يوافقون على "تولي أحد مناصب المسؤولية في المنظمة التي يشتغل فيها"، حيث قدرت عدد المستجوبات بنسبة 100% (الإجابة بنعم)، مما تراوحت متوسط الحسابي لمفردات البحث قدره (1,00) والانحراف المعياري يساوي (0,000)، وهذه القيمة تشير إلى أن إجابات مفردات البحث يتفقون على المعلومات الواردة في الاستمارة بدرجات متساوية.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه على "خلفيات الرغبة في تولي منصب المسؤولية"، يتوزعون على فئات مختلفة، وحيث بلغ متوسط الحسابي لمفردات البحث قدره (2,59) وانحراف معياري قدره (0,838)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

وتشير هذه النتيجة، أن المبحوثات يفكرن في تولي أحد مناصب المسؤولية في المنظمة التي يشتغلن فيها، وبالتالي لتحقيق مكانة مهنية مرموقة، وتليها لزيادة ومضاعفة المجهود، وتليها حب المسؤولية، وتليها لتحقيقها الاستقرار والأمن الوظيفي بالمنظمة.

جدول رقم: (31) يوضح إن كانت المبحوثات يعتقدن أن فرص الترقية داخل المنظمة متساوية بين الجنسين؟

احتمالات	ك	النسبة المئوية %	أسباب عدم تساوي الفرص بين الجنسين	ك	النسبة المئوية %
لا	53	91,4	تحيز المسؤولين إلى عنصر الرجال	9	17.0
			صعوبة المعايير المطبقة للترقية	39	73.6
			توتر العلاقات مع المسؤول	5	9.4
نعم	5	8,6		/	/
			المجموع	53	100%
المجموع	58	100%			

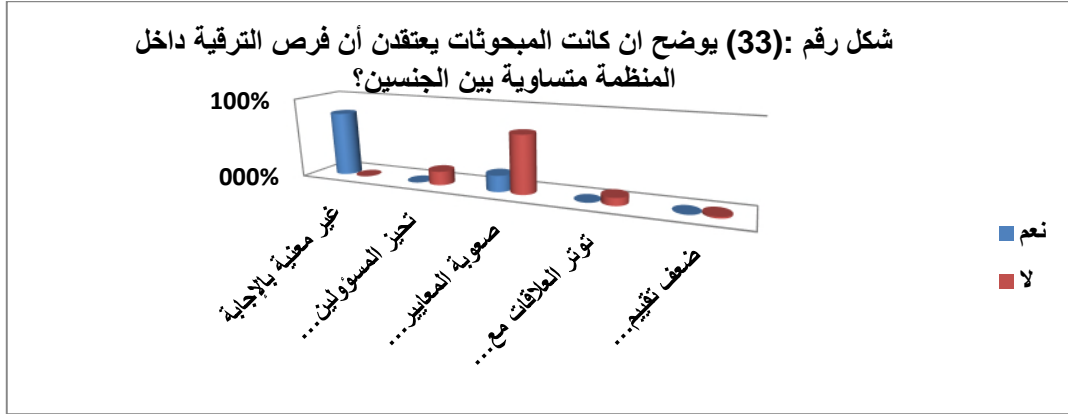
المتوسط الحسابي 1,92

الانحراف المعياري 0,513

المتوسط الحسابي 1,91

الانحراف المعياري 0,283

(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).



من خلال بيانات الجدول رقم (31) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 8,6% للبديل (نعم) التي تمثل (5) خمسة مبحوثات، أما البديل (لا) التي تمثل نسبة 91,4% التي تمثل (53) ثلاثة وخمسون مبحوثات.

ويتضح أن مجموع (53) ثلاثة وخمسون من المبحوثات صرحت بأن "فرص الترقية داخل الإدارة غير متساوية بين الجنسين"، يتوزعون على فئات مختلفة حيث تقدر أكبر نسبة 73.6% التي تمثل فئة صعوبة المعايير المطبقة للترقية، وتليها نسبة 17.0% التي تمثل فئة تحيز المسؤولين إلى عنصر الرجال، وتليها نسبة 9.4% التي تمثل فئة توتر العلاقات مع المسؤول.

ومن خلال البيانات حيث تقدر أكبر نسبة 73.6% التي تمثل (39) تسعة وثلاثون التي "ترجع إلى صعوبة المعايير المطبقة للترقية"، مما يرجع إلى أن المعايير المطبقة لترقية النساء داخل الإدارة التي يفرضها أو يضعها المسؤولين الإداريين تكون شروطها صعبة أو تكون مجحفة في حق النساء العاملات مثلاً فالنجاح والترقية مرتبط بتربص خارجي لذا نجد معظم النساء العاملات لا يرغبن في التربص خارجي بعيداً عن مكان الإقامة.

وتليها نسبة 17.0% التي تمثل (9) تسعة مبحوثات التي ترجع إلى تحيز المسؤولين إلى عنصر الرجال، ربما لكون المسؤولية الإدارية في نظرهم حق للرجال كون المسؤولية تحتاج إلى فرض القوة والشخصية أو لكون الجانب أنثوي ضعيف لا يقدر على تولي السلطة وتحمل المسؤولية نتيجة أنها تتحكم فيها العاطفة فالترقية في نظرهم من حق الرجل بلا منازع ولكون المسؤول رجل فانه يتحيز إلى الرجال.

وتليها نسبة 9.4% التي تمثل (5) خمسة مبحوثات التي ترجع إلى توتر العلاقات مع المسؤول، ويرجع إلى العلاقة بين المسؤول والموظفين سواء كانوا نساء ورجال يجب أن تكون علاقة احترام فالمرأة العاملة واجب عليها أن تكون علاقتها مع مسؤوليها علاقة احترام وعمل فان توترت هذه العلاقة بين المسؤول والمرأة العاملة تجعل المسؤول يصرف النظر عنها هذا في حالة الترقية، رغم المجهود التي تبذله في العمل هي التي تثبت جدارة واستحقاق الترقية في السلم الوظيفي.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة عالية من الإجابات يقرون "بعدم وجود فرص للترقية داخل الإدارة بين الجنسين" حيث بلغت نسبة المئوية بـ 91.4%، كما لم تتعدى نسبة الموافقة (الإجابة بنعم) بنسبة مئوية 8.6%، على وجود فرص للترقية داخل الإدارة بين الجنسين كلها كوحدة واحدة بشكل عام قليل الأهمية بمتوسط حسابي قدره (1,91)، وانحراف معياري يساوي (0,283)؛ وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن المبحوثات صرحت أن أسباب "عدم تساوي الفرص بين الجنسين" يتوزعون على فئات مختلفة، وحيث بلغ متوسط حسابي لمفردات البحث قدره (1,92) وانحراف معياري يساوي (0,513)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

وتشير هذه النتيجة، أن فرص الترقية داخل الإدارة غير متساوية بين الجنسين، مما ترجع إلى صعوبة المعايير المطبقة للترقية، وتليها فئة تحيز المسؤولين إلى عنصر الرجال، وتليها فئة توتر العلاقات مع المسؤول.

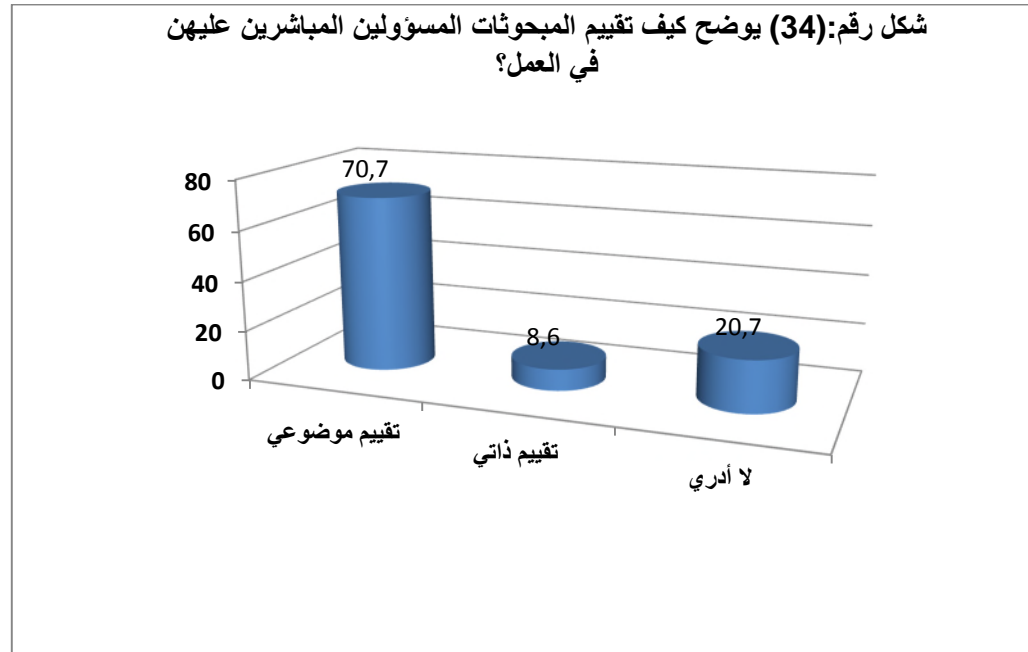
جدول رقم: (32) يوضح كيف تقييم المبحوثات المسؤولين المباشرين عليهن في العمل؟

النسبة المئوية %	التكرار	تقييم المسؤول المباشر
70,7	41	تقييم موضوعي
8,6	5	تقييم ذاتي
20,7	12	لا أدري
% 100	58	المجموع

الانحراف المعياري 1,267

المتوسط الحسابي 1,79

(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).



من خلال بيانات الجدول رقم (32) يتضح أن مجموع (58) ثمانية وخمسون من المبحوثات يتوزعون على فئات مختلفة حيث تقدر أكبر نسبة 70,7% التي تمثل فئة (41) تقييم موضوعي، وتليها نسبة 20,7% التي تمثل فئة (12) لا أدري، وتليها نسبة 8,6% التي تمثل فئة (5) تقييم ذاتي.

من خلال بيانات حيث تقدر أكبر نسبة 70,7% التي تمثل فئة (41) واحد وأربعون "تقييم موضوعي"، يوضح أن تقييم المسؤول المباشر في العمل يعتمد على الموضوعية دون التحيز أو المعروفة أو العلاقات الشخصية فالموضوعية هو تقييم المرأة العاملة على أساس المجهودات المبذولة والكفاءة المهنية والخبرة فان كانت تستحق الترقية إلى منصب أعلى فهي كذلك مثلها مثل الرجل.

وتليها نسبة 20,7% التي تمثل فئة (12) اثنا عشر "لا أدري"، مما يوضح اعتماد هذا التقييم من طرف المسؤول المباشر على الذاتية والموضوعية ربما يكون من كلا الطرفين.

وتليها نسبة 8,6% التي تمثل فئة (5) خمسة "تقييم ذاتي"، ويعتمد هذا التقييم من طرف المسؤول المباشر على العمل على الذاتية أي دون الموضوعية وهي الحكم على العاملات من جهة نظر المسؤول حكم ذاتي شخصي فالمسؤول قد يتأثر بعدم رغبته في ترقية المرأة وذلك نتيجة الخلافات بينهما فلا ينظر إلى القدرات والمؤهلات و المجهودات المبذولة وبالتالي تحرمها من الترقية.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثات صرحت، بكيفية "تقييم المسؤولين المباشرين عليهن في العمل"، يتوزعون على فئات مختلفة، كلها كوحدة واحدة بشكل عام قليل الأهمية بمتوسط حسابي لمفردات البحث قدره (1,79) وانحراف معياري قدره (1,267)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

وتشير هذه النتيجة، أن تقييم المبحوثات للمسؤولين المباشرين عليهن في العمل، يرجع إلى تقييم موضوعي، وتليها لا أدري، وتليها تقييم ذاتي.

جدول رقم: (33) يوضح إن كان المسؤول المباشر يبادر باقتراح النساء لتولي أحد مناصب المسؤولية في المنظمة؟

احتمالات	ك	النسبة المئوية %	الأسباب	ك	النسبة المئوية %
لا	50	86,2	ضعف فرص الترقية داخل الإدارة	10	20
			اعتقاده بعدم جدارتها بالمسؤولية	7	14
			النظرة السلبية عموماً من جانب الرجال نحو المرأة	6	12
			الظروف الخاصة التي تعيشها المرأة في حياتها الأسرية	17	34
			تلاقي المشاكل المترتبة على ترقية في علاقتهن بالرجال	10	20
نعم	8	13,8		/	/
			المجموع	50	100%
المجموع	58	100%			

المتوسط الحسابي 1,86

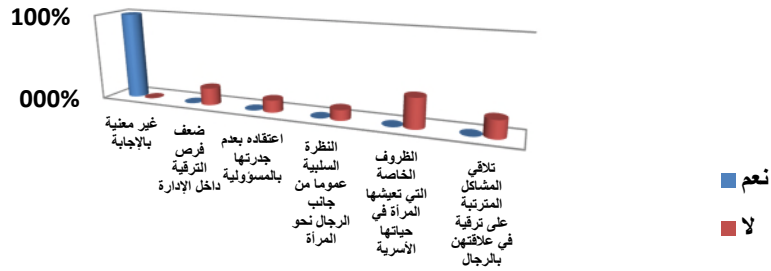
المتوسط الحسابي 2,76

الانحراف المعياري 0,348

الانحراف المعياري 1,740

(المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss).

شكل رقم: (35) يوضح إن كان المسؤول المباشر يبادر باقتراح النساء لتولي أحد مناصب المسؤولية في المنظمة؟



من خلال بيانات الجدول رقم (33) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 13,8% للبديل (نعم) التي تمثل (8) ثمانية مبحوثات، أما البديل (لا) التي تمثل نسبة 86,2% التي تمثل (50) خمسون مبحوثات.

ويتضح أن مجموع (50) خمسون من المبحوثات صرحت بـ "عدم اقتراح المسؤول المباشر لتولي أحد مناصب المسؤولية في المنظمة"، يتوزعون على فئات مختلفة حيث تقدر أكبر نسبة 34% التي تمثل فئة (17) الظروف الخاصة التي تعيشها المرأة في حياتها الأسرية، وتليها نسبة 20% جاءت متساوية والتي تمثل فئة (10) ضعف فرص الترقية داخل الإدارة و تلاقي المشاكل المترتبة على هذه ترقية في علاقتهن بالرجال وتليها نسبة 14% التي تمثل فئة (7) اعتقاده بعدم جدارتها بالمسؤولية، وأخيراً نسبة 12% التي تمثل فئة (6) النظرة السلبية عموماً من جانب الرجال نحو المرأة.

من خلال البيانات حيث تقدر أكبر نسبة 34% التي تمثل (17) سبعة عشر مبحوثات التي ترجع إلى الظروف الخاصة التي تعيشها المرأة في حياتها الأسرية، أسباب أسرية تتعلق بدورها الإنجابي والمحافظة على الأسرة ومسؤولية المرأة في تربية النشء وعدم قدرتها في تقمص المسؤولية مما يلقي على المرأة دورها كأم وزوجة مسؤوليات تجاه بيتها وأولادها يتعذر لذلك التوفيق بين مسؤوليات العمل من جهة ومتطلبات الأسرة من جهة أخرى، وتليها نسبة 20% جاءت متساوية والتي تمثل (10) عشرة مبحوثات والتي ترجع إلى ضعف فرص الترقية داخل الإدارة و تلاقي المشاكل المترتبة على ترقية في علاقتهن بالرجال، وأن ضعف فرص الترقية داخل الإدارة، يرجع إلى عدم اقتراح المسؤول المباشر المرأة العاملة لتولي أحد المناصب العليا في الإدارة أي أن تدرج المرأة العاملة قليلة أو مناصب التي تتيحها المنظمة قليلة مما يسبب في قلة فرص الترقى في الوظيفة، بل أنه إذا ما تم الترقى فهو هامشي إلى حد كبير لا يعود عليها بطموح أي موظف أو عامل في منظمة، والاستفادة من الترقية بعد سنوات من العمل والخبرة، لكنه سرعان ما يصدم بمسؤولين فوق القانون، العائلات لم يستفيدوا من الترقية الوظيفية، رغم أنهم يشغلن مناصب لأكثر من عشر سنوات، وأن أغلب اللجان المتساوية الأعضاء على مستوى المؤسسات العمومية تتلاعب في الترقيات، من خلال تعمد عدم نشر إعلانات الامتحانات المهنية أو إرسال استدعاء لأشخاص دون آخرين، أو أنها لا تصل في الوقت المحدد، ما يسمح لأعضاء اللجان المتساوية الأعضاء بترقية أصدقائهم وأقاربهم.

فهناك ترقية على أساس الشهادة التي تسمح لهن بالارتقاء إلى رتبة أعلى، أما النوع الثاني من الترقّيات، فيتم على أساس الامتحان المهني الذي يجتازه الموظفون الذين لديهم خبرة لا تقل عن 5 سنوات، كما أن هناك الترقية على أساس تسجيل الموظفين الذين لديهم 10 سنوات أقدمية ضمن قائمة التأهيل، حيث تجتمع اللجنة المتساوية الأعضاء للانتقاء من خلال معايير وهي: الأقدمية، التكوين، سن الموظف، والتنقيط السنوي للمسؤول المباشر، بينما يعد أهم عنصر في الترقية أن يكون عمل مصلحة المستخدمين فعال وجدي، وأن يكون لمسؤول الموارد البشرية نظرة مستقبلية للموارد البشرية، علماً بأن نقص المناصب المالية من بين المشاكل المطروحة في الترقّيات أما في حال مخالفة هذه المعايير، فإدارة المؤسسات العمومية مطالبة بكتابة تقرير في الموضوع، يتم من خلاله فتح تحقيق للتأكد من صحة المعلومات والتدخل لإعادة النظر في الترقية أو إلغائها، أما تلاقي المشاكل المترتبة على ترقية في علاقتهن بالرجال، يوضح أن المرأة تجد صعوبة في التعامل مع الرجال كمروّسين وأيضاً النظرة الاجتماعية على أنها امرأة تابعة وليست قائد مسيطر وهذا بدوره يقلل من قبولها للترقية، إذا نجد الرجل يصعب عليه تلقي أوامر من امرأة، وإجمالاً فإن القيادات الإدارية في أي منظمة لن تستطيع أن تعمل بكفاءة في ظل أنظمة ولوائح قديمة وبيئة عمل متخلفة وثقافة تنظيمية سلبية، حيث أن القيادات الإدارية بحاجة إلى بيئات عمل مرنة ومشجعة على الإبداع.

وتليها نسبة 14% التي تمثل فئة (7) سبعة مبحوثات اعتقاده بعدم جدارتها بالمسؤولية، مما يوضح أن عدم اقتراح المسؤول المباشر المرأة العاملة لتولي منصب أعلى في الإدارة راجع إلى عدم اعترافه بقدرة وجدارة المرأة لتحملها وتوليها منصب أعلى لكون المسؤولية عبء عليها ولا تقدر على تحملها وتوليها، وذلك عدم قدرتها على مباشرة أعمالها بنفسها وذلك ناتج إما عن الخوف من الفشل وعدم الثقة في النفس في تولي أحد مناصب المسؤولية في الإدارة، المرأة العاملة ليست جديرة في تولي المهام الموكلة إليها ضمن مختلف المواقع الإدارية، رغم ما حققته من مؤهلات وشهادات، لا يمكنها تحقيق مزيد من الإنجازات في إطار رؤيتها المهنية الطموحة.

وأخيراً نسبة 12% التي تمثل فئة (6) ستة النظرة السلبية عموماً من جانب الرجال نحو المرأة، وهذا راجع لعدم تقبل زملائها من الرجال على تحمل تبعات الوظائف العليا مما لا تقضي مهارتها وخبرتها في العمل نتيجة لنقص التدريب ونظرة السلبية ضدها من قبل المدراء أيضاً وأصحاب العمل مما يخلف الفروق بين المرأة والرجل، و راجع أيضاً وضع المرأة دون منزلة الرجل نتيجة ما أدى إلى النظرة الدونية التي جاءت نتيجة الموروثات الثقافية لها في عدم مشاركتها في تقلد مناصب الإدارية، وأعطت الفرص للرجل ليظهر إبداعه فيها.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية من المستجوبات لا يوافقون على " أن المسؤول المباشر من يبادر باقتراح النساء لتولي أحد مناصب المسؤولية في الإدارة" حيث بلغت نسبة المؤيعة بـ 86,2% ، كما لم تتعدى نسبة بالموافقة (الإجابة بنعم) بنسبة 13,8%، على أن المسؤول المباشر من يبادر باقتراح النساء لتولي أحد مناصب المسؤولية في الإدارة، كلها كوحدة واحدة بشكل عام قليل الأهمية بمتوسط حسابي قدره (1,86) وانحراف معياري يساوي (0,348)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

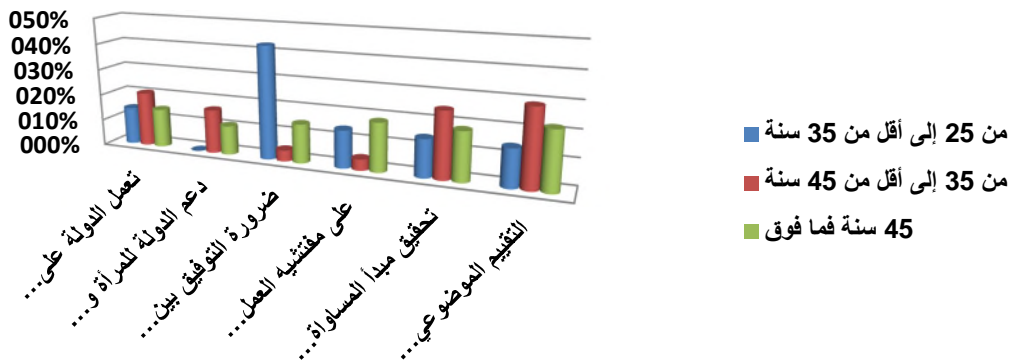
كما يلاحظ من الجدول أعلاه صرحت المبحوثات "بعدم اقتراحهن المسؤول المباشر لتولي أحد مناصب المسؤولية في الإدارة"، يتوزعون على فئات مختلفة، وحيث بلغ متوسط حسابي لمفردات البحث قدره (2,76) وانحراف معياري يساوي (1,740)، وهذه القيمة تشير إلى التجانس الكبير في إجابات مفردات البحث.

وتشير هذه النتيجة، بعدم اقتراح المسؤول المباشر النساء لتولي أحد مناصب المسؤولية في الإدارة، مما يرجع إلى الظروف الخاصة التي تعيشها المرأة في حياتها الأسرية، وتليها فئة ضعف فرص الترقية داخل الإدارة و تلاقي المشاكل المترتبة على ترقية في علاقتهن بالرجال وتليها فئة اعتقاده بعدم جدارتها بالمسؤولية، وأخيرا النظرة السلبية عموما من جانب الرجال نحو المرأة.

جدول رقم: (34) يوضح العلاقة بين السن المبحوثات واقتراحاتهن لمواجهة صعوبات ترقيتهن الوظيفية

الفئات العمرية	الاقتراحات	تعمل الدولة على وضع نصوص تنظيمية من أجل إنصاف المرأة لحصولها على الترقية الوظيفية	دعم الدولة للمرأة وإدراج بأهمية دورها في مجال عملها	ضرورة التوفيق بين منصب المسؤولية ومسؤولية العائلية	على مفتشية العمل القيام بزيارات إلى أماكن العمل التابعة لمهامهم	تحقيق مبدأ المساواة بين العاملين	التقييم الموضوعي من خلال الانتقال للعاملات التي توفر فيهم شروط الترقية	المجموع
من 25 إلى أقل من 35 سنة	1	14,3%	0,0%	42,9%	14,3%	14,3%	14,3%	7
من 35 إلى أقل من 45 سنة	5	20,8%	16,7%	4,2%	4,2%	25,0%	29,2%	24
45 سنة فما فوق	4	14,8%	11,1%	14,8%	18,5%	18,5%	22,2%	27
المجموع	10	17,2%	12,1%	13,8%	12,1%	20,7%	24,1%	58

شكل رقم: (36) يوضح العلاقة بين السن المبحوثات واقتراحهن لمواجهة صعوبات ترقيتهن الوظيفية



من خلال بيانات الجدول رقم (34) يتبين أن أكبر نسبة تمثل مجموع الإجابات بـ 24,1 % التي تمثل فئة التقييم الموضوعي من خلال الانتقاء للعاملات التي توفر فيهم شروط الترقية و تليها نسبة 20,7 % التي تمثل تحقيق مبدأ المساواة بين العاملين ثم تليها نسبة 17,2 % التي تمثل فئة تعمل الدولة على وضع نصوص تنظيمية من أجل إنصاف المرأة لحصولها على الترقية الوظيفية و تليها نسبة 13,8 % ضرورة التوفيق بين منصب المسؤولية ومسؤولية العائلية، ثم تليها نسبة 12,1 % التي تمثل فئة دعم الدولة للمرأة و إدراج بأهمية دورها في مجال عملها و على مفتشيه العمل القيام بزيارات إلى أماكن العمل التابعة لمهامهم.

وأستنتج من خلال بيانات أن النسب المتحصل عليها في الإجابات أن الاقتراح الأول يتمثل في "التقييم الموضوعي في الانتقاء للعاملات التي توفر فيهم شروط الترقية"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على هذه الاقتراحات هن من الفئات العمرية ما بين (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 29,2 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها الفئة العمرية (45 سنة فما فوق) بنسبة 22,2 % من إجابات هذه الفئة، وتليها الفئة العمرية (من 25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة 14,3 % من إجابات المعبر عنها.

وأما بالنسبة للاقتراح الثاني التي تمثل في "تحقيق مبدأ المساواة بين العاملين"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على هذه الاقتراحات هن من الفئات العمرية ما بين (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 25,2 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها الفئة العمرية (45 سنة فما فوق) بنسبة 18,5 % من إجابات هذه الفئة، وتليها الفئة العمرية (من 25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة 14,3 % من إجابات المعبر عنها.

ويتبين أن الاقتراح الثالث التي تمثل في "تعمل الدولة على وضع نصوص تنظيمية من أجل إنصاف المرأة لحصولها على الترقية الوظيفية"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على هذه الاقتراحات هن من الفئات العمرية ما بين (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 20,8 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها الفئة العمرية (45 سنة فما فوق) بنسبة 14,8 % من إجابات هذه الفئة، وتليها الفئة العمرية ما بين (من 25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة 14,3 % من إجابات المعبر عنها.

أما بالنسبة للاقتراح الرابع التي تمثل في "التوفيق بين منصب المسؤولية ومسؤولية العائلية"، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على هذه الاقتراحات هن من الفئات العمرية ما بين (من 25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة 42,9 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليهم الفئة العمرية ما بين (45 سنة فما فوق) بنسبة 14,5 % من إجابات هذه الفئة، (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 4,2 % من إجابات هذه الفئة المعبر عنها.

أما بالنسبة للاقتراح الخامس التي تمثل في "دعم الدولة للمرأة العاملة وإدراج بأهمية دورها في مجال عملها"، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على هذه الاقتراحات هن من الفئات العمرية ما بين (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 16,7 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها الفئة العمرية (45 سنة فما فوق) بنسبة 11,1 % من إجابات هذه الفئة المعبر عنها.

وفيما يتعلق الاقتراح السادس التي تمثل "على مفتشية العمل القيام زيارات إلى أماكن العمل التابعة لمهامهم"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على هذه الاقتراحات هن من الفئات العمرية ما بين (45 سنة فما فوق سنة) بنسبة 20,8 % من إجابات هذه الفئة، ثم تليها الفئة العمرية ما بين (من 25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة 14,8 % من إجابات هذه الفئة، وتليها الفئة العمرية

(من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 14,3 % من إجابات المعبر عنها.

يتبين أن الإجابات المصرح بها للمبحوثات على أغلبية المنتميات للفئات العمرية الأكبر ما بين "(من 35 إلى أقل من 45 سنة)، (45 سنة فما فوق سنة)" هن أكثر من يسندون إلى الاقتراحات لمواجهة ترقيتهن الوظيفية.

وتتضمن هذه الاقتراحات ما يلي (التقييم الموضوعي في الانتقاء للعاملات التي توفر فيهم شروط الترقية، تحقيق مبدأ المساواة بين العاملين، تعمل الدولة على وضع نصوص تنظيمية من أجل إنصاف المرأة لحصولها على الترقية الوظيفية، ضرورة التوفيق بين منصب المسؤولية ومسؤولية العائلية، دعم الدولة للمرأة وإدراج بأهمية دورها في مجال عملها، على مفتشية العمل القيام بزيارات إلى أماكن العمل التابعة لمهامهم)، وهذا ما تؤكد البيانات المصرح بها والواردة في الجدول رقم (34).

وتوضح العلاقة بين السن المبحوثات واقتراحاتهن لمواجهة صعوبات حصولهن لترقية الوظيفية يتبين من النسب المتحصل عليها في الإجابات أن الاقتراح الأول تتمثل في "التقييم الموضوعي في الانتقاء للعاملات التي توفر فيهم شروط الترقية"، وأن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها بنسبة 29,2 % من إجابات المعبر عنها، التي تستند على هذه الاقتراحات هن من الفئات العمرية ما بين (من 35 إلى أقل من 45 سنة)، ويمثل التقييم الموضوعي من خلال الانتقاء للعاملات التي توفر فيهم شروط الترقية و تتم الترقية الوظيفية على عدد من العاملات المرشحات للترقية، وترقيتهن إلى مناصب الإدارية العليا ذات مسؤوليات وصلاحيات تختلف عما كانت عليه الوظائف القديمة، لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار الترقية على أسس موضوعية متفق عليها بين الإدارة والعاملات، وإن اعتماد التقييم الموضوعي يبرز القدرات والمؤهلات التي يملكها العامل سواء كان رجل أو امرأة مما تنتج عدم التحيز في الانتقاء و تعتمد على شروط معينة موضوعية بشفافية وبشكل دقيق لذا فان التقييم الموضوعي يفتح مجال أكثر أو فرص أكثر للانتقاء للعاملات التي تتوفر فيهم شروط الترقية.

وأما بالنسبة للاقتراح الثاني التي تمثل في "تحقيق مبدأ المساواة بين العاملين"، أن الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على هذه الاقتراحات هن من الفئات العمرية ما بين (من 35 إلى أقل من 45 سنة)، مما يرجع أن تحقيق الترقية وفقا لمبدأ العدالة والمساواة بين المتنافسين من العاملين، سواء بين النساء العاملات والرجال في مجال الإدارة لها دور في إعطاء المرأة فرص أكبر في الترقية الوظيفية فالمساواة هي تحقيق العدالة الاجتماعية في العمل بين النساء والرجال فالأحق في الترقية حسب ما تتوفر فيه شروط الانتقاء التي تنص عليها القوانين التنظيمية التي تصدرها الدولة، فالمجهدات المبذولة والكفاءة العلمية والخبرة في العمل للوصول إلى درجة عليا في السلم الإداري.

وتليها الاقتراح الثالث التي تمثل في "أن تعمل الدولة على وضع نصوص تنظيمية من أجل إنصاف المرأة لحصولها على الترقية الوظيفية"، أن الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على هذه الاقتراحات هن من الفئات العمرية ما بين (من 35 إلى أقل من 45 سنة)، وأن وضع القوانين تنظيمية ذات معايير موضوعية التي تنصف المرأة أو تعطي حقوق للمرأة العاملة مثلها مثل الرجل في مجال الإدارة قصد حصولها على الترقية في السلم الإداري ويجعلها تدير المسؤولية وتراقب أدنى درجات السلم الوظيفي والتي تكون تحت رئاستها أو بالأحرى تحت مسؤوليتها، لذا هذه القوانين التي تصدرها الدولة تتماشى مع تحقيق العدالة في مجال الإدارة وهكذا تمنح فرص أكبر لدى النساء العاملات في تحقيق الترقية الوظيفية.

وتليها الاقتراح الرابع التي تمثل في "التوفيق بين منصب المسؤولية ومسؤولية العائلية"، أن الإجابات المصرح بها التي تستند على هذه الاقتراحات هن من الفئات العمرية ما بين (من 25 إلى أقل من 35 سنة)، إذا وجب على المرأة العاملة في المنظمة الإدارية لكي تصل إلى تحقيق الترقية الوظيفية، ضرورة تحقيق التوافق بين منصب المسؤولية في العمل الإداري والمسؤولية العائلية فعليها وجب الفصل بين العمل ومسؤوليتها داخل المنظمة وكذا بين الأسرة فهي ربة بيت وزوجة ولها مسؤوليتها عائلية وعدم الخلط بينهما.

أما بالنسبة للاقتراح الخامس التي تمثل في "دعم الدولة للمرأة العاملة وإدراج بأهمية دورها في مجال عملها"، أن الإجابات المصرح بها التي تستند على هذه الاقتراحات هن من الفئات العمرية ما بين (من 35 إلى أقل من 45 سنة)، والدولة من أولويتها إعطاء أهمية كبرى للمرأة في مجال العمل الإداري فالمنظمة لا تعتمد على الرجال العمال فقط في تحقيق أهداف المرجوة في الإدارة بل وجب إدراج النساء العاملات وإبراز أهميتهن في مجال العمل، وإن قدرة المرأة على القيام بهذا الدور والاعتراف بقيمتها ودورها في عملها، وتمتعها بحقوقها وخاصة ما نالته من تنقيف وخبرة لتنمية شخصيتها المهنية وتوسيع مداركها، ومن ثم يمكنها القيام بمسؤولياتها تجاه منصبها في ميدان العمل، وهذا ما يندرج ميثاق المرأة العاملة ضمن برنامج رئيس الجمهورية، حيث أعلن يوم الثامن مارس عن ضرورة إعداد وثيقة شاملة لتنمية مجال عمل المرأة، حيث صرحت وزيرة التضامن أن الجزائر تعد البلد العربي الوحيد الذي يعطي مكانة للمرأة عبر كل مؤسسات الدولة.

وفيما يتعلق الاقتراح السادس والأخير التي تمثل "على مفتشية العمل القيام زيارات إلى أماكن العمل التابعة لمهامهم"، أن الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على هذه الاقتراحات هن من الفئات العمرية ما بين (45 سنة فما فوق سنة)، وأن دور مفتشية العمل داخل أماكن العمل التي تتواجد بها النساء العاملات فالزيادات التي تقوم فيها لها دور ايجابي وفعال لمراقبة عمل ونشاط النساء العاملات وهذا لتقييم مجهودات النساء العاملات وإعطاء الحق في الترقية الوظيفية.

مما يتبين أن الإجابات المصرح بها للمبحوثات على أغلبية المنتميات للفئات العمرية الأكبر ما بين "35 إلى أقل من 45 سنة"، (45 سنة فما فوق سنة) "هن أكثر من يسندون إلى الاقتراحات لمواجهة صعوبات أمام حصولهن على الترقية الوظيفية في العمل، بحيث كلما زاد استناد على تقديم الاقتراحات لمواجهة صعوبات تزيد فرص الحصول على ترقية وظيفية في المنظمة. وبالتالي فان متغير "السن" يؤثر على نوع الاقتراح لمواجهة الصعوبات التي تواجه المرأة أمام التدرج الوظيفي ويتم من خلال هذه الاقتراحات مستقبلا الحصول على الترقية الوظيفية في المنظمة.

ويوضح الجدول أعلاه قيمة الإحصاء كاي مربع (كا 2: khi - deux) قد بلغت (10,703) وهي قيمة دالة إحصائيا حيث قدرت (0,381)* وهي أقل من المعنوية الإحصائية التي تقدر بـ 5 % تقودنا هذه النتيجة إلى رفض الفرضية الصفرية القائلة الاقتراحات لمواجهة صعوبات الترقية الوظيفية والسن، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن المتغيرين (الاقتراحات لمواجهة صعوبات الترقية الوظيفية والسن) غير مستقلين.

* تشير نتائج الجدول رقم (34)، وفقا لإجابات مفردات البحث محل الدراسة كما في جدول في الملحق رقم (3).

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

يبدأ البحث في ذهن الباحث فكرة ثم يقوم بتكوين مفاهيمه ثم الإجابة عن فرضيات الدراسة من خلال الميدان لأن المعلومات النظرية بدون جانب ميداني تبدو عقيمة، فالميدان هو المكان الخصب الذي تتولد عنه الحقائق العلمية.

وإن دراستي الميدانية لموضوع المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة، التي أجريت بصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة خنشلة، وكان الهدف من هذا البحث هو التحقق من اختبار فرضيات الدراسة، و بعد جمع البيانات المتحصل عليها من الاستمارة الاستبيان و تحليلها و بناء على الفرضية العامة لموضوع الدراسة " تشكل المعوقات التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية أهم الأسباب التي تحول دون الترقية الوظيفية للمرأة العاملة في الجزائر ".

و بالتالي أصل إلى مجموعة من النتائج ذات الأهمية بالنسبة لموضوع الدراسة و هذه النتائج في الحقيقة هي عبارة عن تحليل الأرقام المستقاة من الواقع.

و بناء عليه فهذه أهم النتائج التي أنتج عنها التحليل النظري و الدراسة الميدانية للظاهرة المدروسة و ذلك حسب الفرضيات الجزئية و هي كما يلي:

أولاً: النتائج حسب الفروض الجزئية للدراسة:

1- اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

" يشكل عدم استفادة المرأة العاملة من دورات تكوينية عائقاً أمام فرص ترقيتها وظيفياً " .
لاختبار هذه الفرضية، يمكن الرجوع إلى البيانات الميدانية للتحقق من عدم استفادة المرأة العاملة من دورات تكوينية التي تعيق أمام فرص ترقيتها وظيفياً.

ومن البيانات المستقاة من الواقع على أن بيانات الجدول رقم (10) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات أن الفئات العمرية الأولى مابين "السن 45 سنة فما فوق"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على هذه الفئات العمرية هن من الأقدمية في العمل الحالي مابين (26- 30 سنة) بنسبة 100% من إجابات هذه الفئة، أما بالنسبة النسب المتحصل عليها في الإجابات أن الفئات العمرية الثانية مابين "السن الذي يمثل أقل من 45 سنة"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على هذه الفئات العمرية هن من الأقدمية في العمل تتراوح مابين

(16-20 سنة) بنسبة 100% من إجابات هذه الفئة، وفيما يتعلق بالنسبة إلى النسب المتحصل عليها في الإجابات أن الفئات العمرية الثالثة "مابين السن من 25 إلى أقل من 35 سنة"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على هذه الفئات العمرية هن من الأقدمية في العمل تتراوح مابين (≥ 5 سنوات) بنسبة 66,7 % من إجابات هذه الفئة.

يتبين أن الإجابات المصرح بها للمبحوثات على أغلبية أصحاب الأقدمية في العمل الأكبر مابين " (26-30 سنة)، (16-20 سنة)" هن أكثر من يسندون إلى الفئات العمرية التي تتضمن مابين "السن 45 سنة فما فوق، السن الذي يمثل أقل من 45 سنة"، وهذا ما تؤكد البيانات المصرح بها و الواردة في الجدول رقم (10)، بحيث كلما زادت مدة الأقدمية في العمل مما تزيد سن المبحوثات وتأثر على فرص الحصول على ترقية وظيفية في المنظمة.

من خلال بيانات الجدول رقم (11) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات أن المستوى التعليمي الأول للمبحوثات المتمثل في "ثانوي"، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على المستوى التعليمي هن من الفئة الحاصلة على الأقدمية في العمل الحالي مابين (16-20 سنة) بنسبة 100% من إجابات هذه الفئة، وأما بالنسبة المستوى التعليمي الثاني المتمثل في "جامعي"، تمثل أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على المستوى التعليمي هن من الفئة الحاصلة على الأقدمية في العمل الحالي (≥ 5 سنوات) بنسبة 66,7 % من إجابات هذه الفئة، وفيما يتعلق المستوى التعليمي الثالث المتمثل في "متوسط"، تمثل أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على المستوى التعليمي هن من الفئة الحاصلة على الأقدمية في العمل الحالي (31 سنة وأكثر) بنسبة 80 % من إجابات هذه الفئة.

يتبين أن الإجابات المصرح بها للمبحوثات على أغلبية أصحاب الأقدمية في العمل الأكبر مابين ("16-20 سنة)، (≥ 5 سنوات)، (31 سنة وأكثر)" هن أكثر من يسندون إلى تحصيل المستوى التعليمي التي تتضمن مابين "ثانوي، جامعي، متوسط"، وهذا ما تؤكد البيانات المصرح بها و الواردة في الجدول رقم (11)، بحيث كلما زادت مدة الأقدمية في العمل مما تزيد مستوى التعليمي للمبحوثات وتأثر على فرص الحصول على ترقية وظيفية في المنظمة.

من خلال بيانات الجدول رقم (12) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات أن "الحالة المدنية" الأولى للمبحوثات المتمثل في "متزوجة"، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على هذه الحالة المدنية هن من الفئة الحاصلة على الأقدمية في العمل الحالي (31 سنة وأكثر) بنسبة 100% من إجابات هذه الفئة، أما بالنسبة للحالة المدنية الثانية المتمثل في "عزباء"، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على هذه الحالة المدنية هن من الفئة الحاصلة على الأقدمية في العمل الحالي (≥ 5 سنوات) بنسبة 33,3 % من إجابات هذه الفئة، وفيما يتعلق الحالة المدنية الثالثة المتمثل في "مطلقة"، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على هذه الحالة المدنية هن من الفئة الحاصلة على الأقدمية في العمل الحالي (6-10 سنة) و (21-25 سنة) بنسبة متعادلة 14,3% من إجابات هذه الفئة، أما بالنسبة للحالة المدنية الرابعة المتمثل في "أرملة"، أن الإجابة المصرح بها التي تستند على هذه الحالة المدنية هي من الفئة الحاصلة على الأقدمية في العمل مابين (21-25 سنة) بنسبة 14,3% من إجابة هذه الفئة المعبر عنها.

يتبين أن الإجابات المصرح بها للمبحوثات على أن أغلبية أصحاب الأقدمية في العمل الأكبر مابين ("31 سنة وأكثر)، (≥ 5 سنوات)، (6-10 سنة) و (21-25 سنة)" هن أكثر من يسندون إلى انتمائهن إلى الحالة المدنية التي تتضمن مابين "متزوجة، عزباء، مطلقة"، وهذا ما تؤكد البيانات المصرح بها و الواردة في الجدول رقم (12)، بحيث كلما زادت مدة الأقدمية في العمل تؤثر على الحالة المدنية للمبحوثات وعلى الترقية الوظيفية في المنظمة.

وتكشف البيانات المتوصل إليها، أن الحاجة إلى دورات تدريبية في مجال العمل، يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 100% للبديل (نعم)، أما البديل (لا) لا يوجد.

وأن نسبة 39,7 % من إجابات المبحوثات التي تمثل "للاطمئنان على مستقبل الوظيفي"، الموضحة في جدول رقم: (13) وهذا راجع أن الدورات التدريبية تحقق لهن الاطمئنان للمستقبل الوظيفي، فهي بالنسبة لهن طموحات تؤدي إلى الأمان والاستقرار نتيجة تدريب في العمل التي يسعين إلى تحقيقه في الحياة الوظيفية و تأمين استمرارية العمل من خلال التخطيط للمستقبل وتبنى على الإصرار على المرور خطوة من الوضع الحالي إلى المستقبل المأمول في المنظمة.

أما فيما يتعلق إن كانت الإدارة تمنح فرصا للاستفادة من دورات تكوينية، (داخلية وخارجية)، تكشف البيانات المتوصل إليها، أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 20,7% للبديل (نعم) التي تمثل (12) مبحوثة، أما البديل (لا) بنسبة 79,3% التي تمثل (46) مبحوثة.

وتقدر أكبر نسبة بـ 30.43 % من إجابات المصراحة بها التي تمثل "محدودية التربصات" الموضحة في جدول رقم: (14)، وهذا راجع لضعف برامج التدريبية مما يقلل في تنظيم أي دورات تدريبية في المنظمة، مما يتوقع أن يكون إقبال المرأة على فرص التربصات بدرجة غير متساوية مع زميلها الرجل وذلك لمحدودية تلك التربصات.

وأما إن كانت المبحوثات يهتمن الحصول على الدورات التدريبية، مما تكشف البيانات المتوصل إليها، من خلال بيانات الجدول رقم (15) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 100% للبديل (نعم)، أما البديل (لا) لا يوجد.

وقد قدرت أكبر نسبة بـ 36,2% من إجابات المبحوثات التي تمثل "التثقيف العمالي ورفع القدرات الفكرية والثقافية"، الموضحة في جدول رقم: (15).

التثقيف العمالي من أجل تأدية واجبات بكفاءة عالية ويساعدهن على رفع المهارات الفكرية وحل المشكلات التي يواجهونها بتفكير منطقي وسليم ويصبح لديهن القدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات السليمة في المنظمة، فلحاجة إلى التدريب للارتقاء إلى الوظائف الإدارية لأن التدريب ينمي جانب المعرفي لهن من خلال تجديد المهارات المطلوبة للتدرج الوظيفي.

وبالخصوص إن كانت المبحوثات يعانين من فرص الحصول على التربصات المهنية في المنظمة يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 91,4% للبديل (نعم) التي تمثل (53) مبحوثة، أما البديل (لا) بنسبة 8,6% التي تمثل (5) مبحوثات، مما تكشف البيانات أن أكبر نسبة بـ 60.37% من الإجابات المبحوثات التي ترجع إلى "التطبيقات غير الدقيقة للقوانين والتشريعات المشجعة للمرأة"، الموضحة في جدول رقم: (16).

ورغم هذه القوانين والتشريعات الجزائية التي تنص على استفادة المرأة العاملة من الحقوق والمزايا في العمل منها تربصات مهنية إلا أن تطبيقها غير دقيق في الإدارة و يؤدي في نهاية المطاف إلى عدم التفرقة بين الموظفين الأكفاء من بينهم العاملات مما ينتج اتخاذ قرارات غير عادلة في حصولهن على التربصات المهنية، وهنا تغيب المعايير الموضوعية لحصولهن على التربصات، فرغم الجهود التي يبذلونها وامتلاك المهارات إلا أنهم لا يتم ترشيحهن لتربصات المهنية.

والملاحظ أن عدم احترام القواعد والإجراءات يؤدي إلى إعاقة اندماج المرأة العاملة مع بيئة العمل كون القوانين والأنظمة تطبق ضد المرأة وهذا ما يؤدي بتمييز لها في التربصات مما يؤثر سلبا على ترقية الوظيفية في الوظائف العليا من الإدارة.

أما إن كان عدم حضور المبحوثات للدورات التكوينية و التربصات يقلل من فرص الترقية الوظيفية في المنظمة، مما تكشف البيانات المتوصل إليها، أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 100% للبديل (نعم)، أما البديل (لا) لا يوجد، وتمثل أكبر نسبة بـ 51,7% من إجابات المبحوثات التي ترجع إلى "أن المنظمة لا تملك الأساليب الحديثة في التكوين"، الموضحة في جدول رقم: (17).

مما يسهم في عدم تحقيق نجاعة ورفع من مستوى كفاءة العاملات، ولأن المنظمة لا تملك أساليب الحديثة لكونها تعتمد على أساليب ومناهج تقليدية في الدورات التكوينية و التربصات وهذا يؤدي إلى تدني في رفع مستوى الكفاءات العاملات وعدم الاعتماد على نمط حديث يؤدي إلى نقص تطوير الكفاءات وتحسين مردود العاملات مما لا تؤهل العاملات لممارسة مهام المسؤولية. مما تكشف البيانات المتوصل إليها أن النسب المتحصل عليها في الإجابات، أجد ترتيب المبحوثات للمعايير التي تقوم عليها عملية الاستفادة من الدورات التدريبية الخاصة بالمناصب العليا) مناصب المسؤولية)، و الموضحة في جدول رقم: (18).

يتبين أن الترتيب الأول، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على المعايير التي تقوم عليها عملية الاستفادة من الدورات التدريبية بالمناصب العليا) مناصب المسؤولية)، هن من الفئة الرابعة التي تمثل "الأقدمية والمؤهلات" بنسبة 37,50% من إجابات هذه الفئة، أما بالنسبة للترتيب الثاني، هن من الفئة الأولى التي تمثل "المؤهلات العلمية" بنسبة 38,16% من إجابات هذه الفئة، أما بالنسبة للترتيب الثالث، هن من الفئة الثانية التي تمثل "الأقدمية" بنسبة 23,64% من إجابات هذه الفئة، أما بالنسبة للترتيب الرابع، هن من الفئة الثالثة التي تمثل "الانجاز(المجهودات المبذولة في الميدان)" بنسبة 50,00% من إجابات هذه الفئة، أما بالنسبة للترتيب الخامس، هن من الفئة الخامسة التي تمثل "السيرة الحسنة في موقع العمل" بنسبة 41,03% من إجابات هذه الفئة.

يتبين من خلال هذه البيانات أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على "ترتيب المعايير حسب المبحوثات "مابين" (الترتيب الأول، الترتيب الثاني، الترتيب الثالث، الترتيب الرابع، الترتيب الخامس) هن من يسندون إلى المعايير التي تقوم عليها عملية الاستفادة من الدورات التدريبية بالمناصب العليا (مناصب المسؤولية)، والمتمثل مايلي (الأقدمية والمؤهلات، المؤهلات العلمية، الأقدمية، الانجاز "المجهودات المبذولة في الميدان"، السيرة الحسنة في موقع العمل).

وفيما يتعلق إن كانت هناك صعوبات تحول دون مشاركة المبحوثات في التظاهرات العلمية (الأيام دراسية- ملتقيات- ندوات – مؤتمرات) ونوعها، تكشف البيانات المتوصل إليها أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 17,2% للبديل (نعم) التي تمثل (10) مبحوثات، أما البديل (لا) بنسبة 82,8% التي تمثل (48) مبحوثات، وتقدر أكبر نسبة بـ 35.41% من إجابات المبحوثات التي تتمثل في "محدودية التظاهرات العلمية"، الموضحة في جدول رقم: (19).

مما يوضح أن محدودية التظاهرات العلمية سواء كانت ندوات أو مؤتمرات أو ملتقيات التي تقوم بها المنظمة تقلل من اكتساب المرأة مختلف المعارف والمهارات التي ترفع من درجة مستواها العلمي والمعرفي ومحدودية مشاركة المرأة بصفة فعالة في هذه التظاهرات يؤثر بلا شك على ترقية المرأة داخل المنظمة.

من خلال بيانات الجدول رقم (20) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات أن الاستفادة الأولى من دورات التدريبية للمبحوثات المتمثل في "إتباعها لتعليمات وتوجيهات المسؤول"، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على هذه الاستفادة هن من الفئة الحاصلة على المستوى التعليمي (ثانوي) بنسبة 41,7 % من إجابات هذه الفئة المعبر عنها، أما بالنسبة للاستفادة الثانية من دورات التدريبية المتمثل في "أداء المهام والمسؤوليات على أكمل وجه"، أن الإجابات المبحوثات المصرح بها تمثل تحصيلهن على المستوى التعليمي (متوسط) بنسبة 25,0 % من إجابات هذه الفئة المعبر عنها.

ويتبين الاستفادة الثالثة من دورات التدريبية المتمثل في "مواظبتها عن العمل وابتعادها عن الغيابات الغير عادية والغير مبررة"، أن الإجابات المصرح بها تمثل تحصيل المبحوثات على المستوى التعليمي (ثانوي) بنسبة 25,0 % من إجابات هذه الفئة المعبر عنها، أما بالنسبة للاستفادة الرابعة من دورات التدريبية المتمثل في "تطوير وتحسين علاقاتها بين عاملين من الذكور والإدارة"، أن الإجابات المصرح بها تمثل تحصيل المبحوثات على المستوى التعليمي (متوسط) بنسبة 31,3 % من إجابات هذه الفئة المعبر عنها، وفيما يتعلق الاستفادة الخامسة من دورات التدريبية المتمثل في "مواكبتها للمستجدات في الأعمال والواجبات"، أن الإجابات المصرح بها تمثل تحصيل المبحوثات على المستوى التعليمي (متوسط) بنسبة 27,8 % من إجابات هذه الفئة المعبر عنها.

يتبين أن الإجابات المصرح بها أن تحصيل المبحوثات على المستوى التعليمي مابين "ثانوي ومتوسط" هن أكثر من يسندون إلى الاستفادة من دورات التدريبية مابين (إتباعها لتعليمات وتوجيهات المسؤول، وأداء المهام والمسؤوليات على أكمل وجه)، وهذا ما تؤكد البيانات المصرح بها و الواردة في الجدول رقم (20)، بحيث كلما زاد استناد المرأة العاملة على استفادة من الدورات التدريبية يتم وصول إلى المناصب المسؤولية، وبالتالي فإن "المستوى التعليمي" يؤثر على نوع الاستفادة من الدورات التدريبية ليتم من خلالها الحصول على الترقية الوظيفية في المنظمة.

وبهذه النتيجة يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت ولكن بصفة جزئية، فقد كشفت الدراسة عن الاستنتاج التالي، المتمثل في أن محدودية فرص مشاركة المرأة العاملة من فرص دورات التكوينية يعيق من فرص ترقيتها وظيفيا في عملها وبهذه النتيجة التي توصلت، يمكنني القول أن: الفرضية الجزئية الأولى تحققت بشكل جزئي وبربط هذه النتيجة بالنتائج التي توصلت إليها "الدراسات السابقة" وبوجه خاص الدراسات الأجنبية، أجد أن دراسة "سارة دينيس" Sarah Denis، بعنوان "السوابق والنتائج المترتبة على تصور وجود السقف الزجاجي عند النساء المديرات" تتفق مع بعض نتائج دراستي، أكدت النتائج هذه الدراسة، أن الإجراءات التنظيمية لها تأثير سلبي على المعاملة التفضيلية المتصورة، فإن الإجراءات التنظيمية يكون لها تأثير كبير جدا ومباشر على السقف الزجاجي، هذه الصعوبات التنظيمية تعزز مفهوم سقف زجاجي ومن سلبياته، عدم وجود الموضوعية في المعايير المستخدمة، بحيث تكون غير متعادلة في الحصول على التدريب وترقية الموظفين، فإنه من المحتمل وجود المعاملة التفضيلية وسقف زجاجي، ومن الواضح أن هذه المعايير تضمن إلى حد ما، أن المرأة تقيم وتعامل وفقا لجنسها وهي وحدها عرضة لذلك، مما تنعكس على فرص مشاركة المرأة في دورات تكوينية محدودة من خلال مسارها المهني.

2- اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

"يشكل عدم استفادة المرأة العاملة من فرص تفويض السلطة عائقا أمام تدرجها الوظيفي في مناصب المسؤولية".

لاختبار هذه الفرضية، يمكن الرجوع إلى البيانات الميدانية للتحقق من عدم استفادة المرأة العاملة من فرص تفويض السلطة التي تعيق أمام تدرجها الوظيفي في مناصب المسؤولية.

وفيما يتعلق إن كان المسؤول المباشر يفوض بعض من صلاحياته في حالة مغادرته أو تغيبه عن العمل للمبحوثات، تكشف البيانات المتوصل إليها، أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 56,9% للبديل (نعم) التي تمثل (33) مبحوثات، أما البديل (لا) بنسبة 43,1% التي تمثل (25) مبحوثات، وهذا ما تؤكد أكبر نسبة بـ 60% من إجابات المبحوثات راجع إلى "عدم قدراتها على فرض نفسها وعلى مرؤوسيه من الرجال والنساء"، الموضحة في جدول رقم: (21).

مما يرجع إلى التقليل من شأنهن في القدرات العملية ونتيجة لذلك يتعرضن للمشكلات في العمل لذلك يجب عليهن الاستماع للآخرين في العمل بعقلانية وتفهم واهتمام، وتسليط الضوء على الجوانب التي توحد بين العاملات وبين العاملين من ذكور مما يؤدي إلى إثبات وجود بقدرات العلمية والكفاءة من خلال مناقشة زملائهم في مكان العمل.

أما مدى استناد مسؤولية لتولي المبحوثات مهام جديدة داخل المنظمة، يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 10,3% للبديل (نعم) التي تمثل (6) مبحوثات، أما البديل (لا) بنسبة 89,7% التي تمثل (52) مبحوثات.

ومن خلال البيانات حيث تقدر أكبر نسبة بـ 48.07% من الإجابات المصرحة بها التي تتمثل في "تعدد المسؤوليات للمنصب المرقى من الرجال"، موضحة في جدول رقم: (22).

ويوضح أن سيطرت الرجال على بعض المناصب المسؤولة مما لا تعطي للمرأة فرصة لتولي مسؤولية مهام جديدة داخل المنظمة مما يحرمها تحقيق انجازاتها في العمل فهي بعيدة كل البعد عن التدرج الوظيفي، في حين يعطى للرجل كامل الصلاحيات دون مراعاتها كفاءتها في الإدارة، و أنها تشغل مناصب متواضعة مقارنة بالرجال الذين يحتلون مناصب كبيرة بهذه المنظمة.

وفيما إن كانت الإدارة تعطي فرصة للمرأة لتقلد المسؤولية من خلال تكليفها بالمواقع الادارية العليا، مما تكشف البيانات المتوصل إليها، أن النسب المتحصل عليها في الإجابات بنسبة 27,6% للبديل (نعم) التي تمثل (16) مبحوثة، أما البديل (لا) بنسبة 72,4% التي تمثل (42) مبحوثات.

ومن خلال البيانات حيث تقدر أكبر نسبة بـ 38.09% من إجابات المبحوثات يرجع إلى "عدم إعطاء فرصة للترشيح لمناصب عليا"، الموضحة في الجدول رقم (23)، وذلك يوضح أن الإدارة لم تعطي المرأة فرص قصد الترشيح إلى المناصب العليا، لكون هذه المناصب تعطي لزميلها الرجل وبتسليط النظرة الأنثوية التي يراها بها زملائها التي تعيق التقدم الوظيفي لها، وعلى الرغم من توافر السياسات والممارسات الداعمة للمرأة العاملة، إلا أنها لم تتمح الصلاحيات للمرأة في تولي مناصب المسؤولية.

أما إن كان المسؤولون يفضلون فئة من العاملين (الذكور) في إسناد مناصب المسؤولية، يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 94,8% للبديل (نعم) التي تمثل (55) مبحوثات، أما البديل (لا) بنسبة 5,2% التي تمثل (3) مبحوثات.

ومن خلال البيانات حيث تقدر أكبر نسبة بـ 52.72% من إجابات المبحوثات تتمثل في "عدم اهتمام الإدارة برغبات المرأة"، الموضحة في الجدول رقم (24)، مما يرجع أن الإدارة أو بالأحرى مسؤولي الإدارة داخل المنظمة لا يولون المرأة العاملة أي اهتمام لرغباتها وطموحاتها المشروعة كونها لا تتساوى مع الرجل في العمل، فالإدارة تهتم برغبات الرجل وتوليها المسؤولية ولكن المرأة لا تعطي أدنى فرصة للمشاركة الفعلية داخل هذه الإدارة، وعدم تفويضها يؤثر على معنويات المرأة ويشعرها بضعف في المسؤولية مما لا يمكنها من تنمية معنوياتها في الإدارة ولا تسهم في اكتساب المعارف والمهارات نتيجة عدم ممارستها الصلاحيات في المنظمة، وهذا نتاج غياب الرؤية الحديثة للإدارة في ضعف الاهتمام بالعاملات في العمل.

وفيما يخص التمييز الممارس ضد المبحوثات في تفويض السلطة داخل المنظمة، يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 94,8% للبديل (نعم) التي تمثل (55) مبحوثات، أما البديل (لا) بنسبة 5,2% التي تمثل (3) مبحوثات.

ومن خلال البيانات حيث تقدر أكبر نسبة 43,6% من إجابات المبحوثات تتمثل في "عدم قدرتها على تحمل مسؤولية المنصب"، الموضحة في الجدول رقم (25)، مما يرجع إلى عدم الثقة بالمرأة باعتبارها كائن ضعيف لا يقدر على تحمل مصاعب المسؤولية مما يخلق مشاكل المترتبة عن تولي المسؤوليات داخل الإدارة، ويتم تمكين العامل ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال الثقة الممنوحة له على تحمل المسؤولية ويأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقدرة على هذا المنصب و تمكينه من هذه المهام في الإدارة، إلا أن هناك تمييز ضد المرأة، كما توجد بعض الاعتقادات الخاطئة بكونها لا تتحمل المسؤولية لعدم قدرتها على المسؤولية مما تشكل الصورة الذهنية لهذا المرأة سلبية للغاية، والملاحظ أنه لا يوجد شخص ولد وهو متحمل للمسؤولية.

وفيما يتعلق إن كانت هناك صعوبات تحول دون تفويض السلطة للعاملات وأسباب ذلك، يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 100% للبديل (نعم) التي تمثل (58) مبحوثات، أما البديل (لا) لا يوجد.

ومن خلال البيانات حيث تقدر أكبر نسبة 25,9% من إجابات المبحوثات التي تتمثل في "التقديرهم بضعف معرفتها بقواعد و أحكام تفويض السلطة"، الموضحة في الجدول رقم (26)، مما يرجع أن العنصر النسوة ورغم ما تتوفر لديهن من قدرات ومؤهلات إلا أنهن يضعفون معرفتهن بقواعد التفويض وهن يمثلن الفئة الأقل استعداد لولوج مواقع المسؤولية وتجاهل طبيعة المهام الموكلة للعاملات وتعقدها وتأثيرها على الإنجاز العملي.

من خلال بيانات الجدول رقم (27) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات أن إمكانية الاستفادة الأولى من تفويض السلطة تمثل في "احترامها لزملائها في العمل والتعاون معهم فيما يحقق مصلحة المنظمة"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند إلى هذه الاستفادة هن من الفئة التي تمثل الحالة المدنية (مطلقة) بنسبة 40,0% من إجابات هذه الفئة المعبر عنها، أما بالنسبة إمكانية الاستفادة الثانية من تفويض السلطة تمثل في "المثابرة في العمل لكسب ثقة المسؤولين"، أن الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند إلى هذه الاستفادة هن من الفئة التي تمثل الحالة المدنية (مطلقة) بنسبة 40,0% من إجابات هذه الفئة المعبر عنها.

ويتبين إمكانية الاستفادة الثالثة من تفويض السلطة تمثل في "إتباعها الأنظمة التي يضعها المسؤول لتنمية وتطوير مهارتها وخبراتها المهنية"، وأن الإجابات تمثل الحالة المدنية (عزباء) بنسبة 37,5 % من إجابات هذه الفئة، وأما بالنسبة إمكانية الاستفادة الرابعة من تفويض السلطة تمثل في "التزامها بالسرية المهنية في ما يتعلق بكل الوثائق والوقائع التي تم الاطلاع عليها في العمل".

وأن الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند إلى هذه الاستفادة هن من فئة التي تمثل الحالة المدنية (متزوجة) بنسبة 22,7 % من إجابات هذه الفئة، وفيما يتعلق إمكانية الاستفادة الخامسة من تفويض السلطة تمثل في "تأديتها للواجبات المنوطة بدقة وأمانة طبقاً لعقد العمل بالمنظمة"، وأن الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند إلى هذه الاستفادة هن من الفئة التي تمثل الحالة المدنية (أرملة) بنسبة 100,0 % من إجابات هذه الفئة المعبر عنها.

ويتبين أن الإجابات المصرح بها للمبحوثات على أن الحالة المدنية ما بين "مطلقة و عزباء و متزوجة" هن أكثر من يسندون إلى إمكانية الاستفادة من تفويض السلطة ما بين (احترامها لزملائك في العمل والتعاون معهم فيما يحقق مصلحة المنظمة، المثابرة في العمل لكسب ثقة المسؤولين، إتباعها الأنظمة التي يضعها المسؤول لتنمية وتطوير مهارتها وخبراتها المهنية)، وهذا ما تؤكد البيانات المصرح بها و الواردة في الجدول رقم (27)، بحيث كلما زاد استناد المرأة العاملة على إمكانية الاستفادة من تفويض السلطة تزيد الحصول على فرص الترقية الوظيفية.

وبهذه النتيجة يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت بصورة جزئية، فقد كشفت الدراسة عن الاستنتاج التالي، المتمثل في عدم إسناد مناصب المسؤولية للمرأة العاملة يكمن وراء عدم استفادتها من فرص تفويض السلطة مما يعيق تدرجها الوظيفي في المناصب الإدارية العليا في المنظمة.

وبهذه النتيجة التي توصلت، يمكنني القول أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت بصورتها الجزئية وربط هذه النتيجة بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وبوجه خاص الدراسات الوطنية والعربية، أجد أن دراسة "الصالح ساكري" بعنوان "المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية" تتفق مع بعض نتائج دراستي، وذلك من خلال عدم مشاركة مسؤولي المصالح بالجماعة المحلية في عملية اتخاذ القرارات ووجود انفراد بالقرار مما أدى في كثير من الأحيان إلى اختيار البديل الأسوأ والغير النافع وانتشار بين هؤلاء المسؤولين اللامبالاة والإهمال وانعدام المبادرة، مما يعكس المسؤول في المنظمة التي تشتغل بها النساء نادرا ما يفوض المرأة العاملة بعضا من سلطاته.

وبربط أيضا هذه النتيجة بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وبوجه خاص الدراسة الثانية "العربية" أجد أن دراسة "سعود بن محمد العريفي" بعنوان "المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين" تتفق مع بعض نتائج دراستي، حيث أكدت هذه الدراسة أن المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين والخاصة بالمركزية وتفويض الصلاحيات وجدت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,47) وقد اتضح أن أهم المعوقات المتعلقة بالمركزية وتفويض الصلاحيات تتمثل فيما يلي "إن الرؤساء يؤكدون بشدة على وجوب التمسك بحرفية القرارات الصادرة من الإدارة المركزية، تركيز السلطة بأيدي الرؤساء فقط، إنما يعكس تمسك الرئيس بالصلاحيات وعدم تفويضها لمعاونيه، وأيضا أن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والخاصة بعنصر القيادة درجتها منخفضة حيث أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ (2.49) واتضح أن أهم المعوقات الخاصة بالقيادة تتمثل في الآتي: (وجود صراع بين الرئيس وبعض الرؤساء، وميل الرؤساء إلى التردد في إضافة مسؤوليات جديدة للعاملين وجود صراع بين الرئيس وبعض المرؤوسين)، وهذا ما يعكس في تردد المسؤول كثيرا في المنظمة التي تشتغل بها النساء في إعطاء المرأة من تفويض للسلطة حتى يضعف تمثيلها في عملية اتخاذ القرار.

وبهذه النتيجة، التي توصلت إليها مع الدراسات السابقة، الدراسات العربية، أجد أن دراسة "مؤمنة صالح الرقب" بعنوان "معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها" تتفق مع بعض نتائج دراستي، وذلك من خلال توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعا لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور، مما يعكس في ممارسة المنظمة التي تشتغل بها النساء سياسات لا تراعي مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين من حيث إسناد مناصب المسؤولية.

3- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

" يشكل ضعف تقييم المسؤولين لمجهودات ونشاطات المرأة العاملة السبب الأبرز وراء حرمان هذه الأخيرة من فرص الترقية الوظيفية".

لاختبار هذه الفرضية، يمكن الرجوع إلى البيانات الميدانية للتحقق من ضعف تقييم المسؤولين لمجهودات ونشاطات المرأة العاملة مما يمثل السبب الأبرز الذي يحول من فرص الترقية الوظيفية. تكشف البيانات المتحصل عليها، أن ترتيب العوامل التي تعرقل حصول الترقية، الموضحة في جدول رقم: (28)، يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات أن ترتيب المبحوثات للعوامل التي تعرقل حصولهن على الترقية الوظيفية، يتبين أن الترتيب الأول، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على العوامل التي تعرقل المبحوثات لحصولهن على الترقية الوظيفية، هن من الفئة الثانية التي تمثل "ضعف الخبرة في اتخاذ القرارات الإدارية العليا" بنسبة 46,2 % من إجابات هذه الفئة المعبر عنها.

أما بالنسبة للترتيب الثاني، أن الإجابات المصرح بها التي تستند على العوامل التي تعرقل المبحوثات لحصولهن على الترقية الوظيفية، هن من الفئة الأولى التي تمثل "الذكورية على المناصب العليا" بنسبة 53,1 % من إجابات هذه الفئة المعبر عنها، ويتبين أن الترتيب الثالث، أن الإجابات المصرح بها التي تستند على العوامل التي تعرقل المبحوثات لحصولهن على الترقية الوظيفية، هن من الفئة الثالثة التي تمثل "غياب الموضوعية لتولي المناصب الإدارية العليا" بنسبة 37,0 % من إجابات هذه الفئة المعبر عنها، وفيما يتعلق الترتيب الرابع، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على العوامل التي تعرقل المبحوثات لحصولهن على الترقية الوظيفية، هن من الفئة الرابعة التي تمثل "إبعاد المرأة عن تولي هذا المنصب" بنسبة 55,1 % من إجابات هذه الفئة المعبر عنها.

يتبين أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على "العوامل التي تعرقل حصول على الترقية الوظيفية" مابين () الترتيب الأول، الترتيب الثاني، الترتيب الثالث، الترتيب الرابع) هن من يسندون إلى العوامل التي تعرقل حصولهن على الترقية الوظيفية وتتضمن هذه العوامل المرتبة مايلى (ضعف الخبرة في اتخاذ القرارات الإدارية العليا، الذكورية على المناصب العليا، غياب الموضوعية لتولي المناصب الإدارية العليا، إبعاد المرأة عن تولي هذا المنصب)، التي تعرقل المرأة العاملة أمام حصولها على الترقية الوظيفية في المنظمة.

وفيما يتعلق إن كان يحصل على اقتراح وتزكية المسؤول لهن للمناصب النوعية في الإدارة، تكشف البيانات أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 27,6 % للبديل (نعم) التي تمثل (16) مبحوثات، أما البديل (لا) بنسبة 72,4 % التي تمثل (42) مبحوثات.

ومن خلال البيانات حيث تقدر أكبر نسبة 57.14 % من إجابات المبحوثات التي تتمثل في "لا يعرف قدراتها الحقيقية"، الموضحة في الجدول رقم (29) مما يوضح أن المسؤول لا يعرف مهارات الممثلة للمرأة والاستخفاف بالمواهب والقدرات التي تستخدمها في المنظمة، و رغم توافر الشهادات والخبرات الإدارية إلا أنه يجهل قدراتها في العمل، مما يعكس القدرات المحدودة للمرأة وعدم قدرتها على القيام ببعض الأعمال الهامة وتترك لصالح الذكور.

وفيما يخص إن سبق للمبحوثات أن فكرن في تولي أحد مناصب المسؤولية في المنظمة التي يشتغلن فيها، وخلفيات ذلك، يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 100 % للبديل (نعم) التي تمثل (58) مبحوثات، أما البديل (لا) لا يوجد.

من خلال بيانات تقدر أكبر نسبة 44,8% من الإجابات المبحوثات التي تتمثل في " لتحقيق مكانة مهنية مرموقة"، الموضحة في الجدول رقم (30)، مما يوضح أن المرأة العاملة داخل هذه المنظمة تطمح للترقية وتولي منصب مسؤول في الإدارة وجب عليها تحقيق ذاتها عن طريق الكفاءة والخبرة وكسب ثقة المسؤولين قصد الوصول إلى الهدف المنشود في المنظمة وذلك عن طريق إثبات جدارتها لتكوين مكانة مرموقة وسط زملائها في العمل، فالمهنة تتطلب مجموعة من المهارات والمعارف النظرية التي يجب عليها اكتسابها، وتشير المكانة في عملها بشكل عام إلى المنزلة العالية والسمعة الحسنة التي تحققها بين العاملين، إذا عليها السعي لاكتسابها من خلال الخبرة والسلطة فالمكانة المميزة هي بين العاملين المراد تحقيقها في المنظمة.

أما إن كانت فرص الترقية داخل الإدارة متساوية بين الجنسين (النساء والرجال)، يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات، حيث قدرت بنسبة 8,6% للبديل (نعم) التي تمثل (5) مبحوثات، أما البديل (لا) التي تمثل نسبة 91,4% التي تمثل (53) مبحوثات.

ومن خلال البيانات حيث تقدر أكبر نسبة 73,6% من إجابات المبحوثات والتي تتمثل في "صعوبة المعايير المطبقة للترقية"، الموضحة في الجدول رقم (31)، مما يرجع إلى صعوبة المعايير لترقية النساء داخل الإدارة التي يفرضها أو يضعها المسؤولين الإداريين تكون شروطها صعبة أو تكون مجحفة في حق النساء العاملات مثلا فالنجاح والترقية مرتبط بتربص خارجي لذا نجد معظم النساء العاملات لا يرغبن في التربص خارجي بعيدا عن مكان الإقامة، مما تحرم من الترقية الوظيفية.

وفيما يتعلق كيفية تقييم المبحوثات المسؤولين المباشرين عليهن في العمل، تكشف البيانات المتوصل إليها من خلال بيانات يتضح أن مجموع (58) من المبحوثات، حيث تقدر أكبر نسبة 70,7% من الإجابات المبحوثات التي تتمثل في "تقييم موضوعي" الموضحة في الجدول رقم (32)، مما يوضح أن تقييم المسؤول المباشر في العمل يعتمد على الموضوعية دون التحيز أو المعروفة كما يعرف بها في الإدارة الجزائرية أو العلاقات الشخصية، فالموضوعية هو تقييم المرأة العاملة على أساس المجهودات المبذولة والكفاءة المهنية والخبرة فإن كانت تستحق الترقية إلى منصب أعلى فهي كذلك مثلها مثل الرجل، وتليها نسبة 20,7% التي تتمثل في "لا أدري"، مما يوضح أن اعتماد هذا التقييم من طرف المسؤول المباشر على الذاتية والموضوعية ربما يكون من كلا الطرفين، وتليها نسبة 8,6% التي تتمثل في "تقييم ذاتي" من الإجابات المبحوثات، ويعتمد هذا التقييم من طرف المسؤول المباشر في العمل على الذاتية أي دون الموضوعية وهي الحكم على العاملات من جهة نظر المسؤول حكم ذاتي شخصي، فالمتسؤول قد يتأثر بعدم رغبته في ترقية المرأة وذلك نتيجة الخلافات بينهما فلا ينظر إلى القدرات والمؤهلات و المجهودات المبذولة وبالتالي يحرمها من الترقية الوظيفية.

أما إن كان المسؤول المباشر يبادر باقتراح النساء لتولي أحد مناصب المسؤولية في المنظمة، يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات حيث قدرت بنسبة 13,8% للبديل (نعم) التي تمثل (8) مبحوثات، أما البديل (لا) التي تمثل نسبة 86,2% التي تمثل (50) مبحوثات.

من خلال البيانات حيث تقدر أكبر نسبة 34% من إجابات مبحوثات التي تتمثل في "الظروف الخاصة التي تعيشها المرأة في حياتها الأسرية" الموضحة في الجدول رقم (33)، مما ترجع إلى أسباب أسرية التي تتعلق بـ "المرأة العاملة" وبدورها الإنجابي والمحافظة على الأسرة ومسؤولية المرأة في تربية النشء وعدم قدرتها في تقمص المسؤولية مما يلقي على المرأة كأم وزوجة مسؤوليات تجاه بيتها وأولادها مما يتعذر حصولها على الترقية وذلك نتيجة عدم التوفيق بين مسؤوليات العمل من جهة ومتطلبات الأسرة من جهة أخرى.

من خلال بيانات الجدول رقم (34) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات أن الاقتراح الأول تتمثل في "التقييم الموضوعي في الانتقاء للعاملات التي توفر فيهم شروط الترقية"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على هذه الاقتراحات هن من الفئات العمرية ما بين (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 29,2% من إجابات هذه الفئة المعبر عنها.

وأما بالنسبة للاقتراح الثاني التي تمثل في "تحقيق مبدأ المساواة بين العاملين"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على هذه الاقتراحات هن من الفئات العمرية ما بين (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 25,2% من إجابات هذه الفئة المعبر عنها، ويتبين أن الاقتراح الثالث التي تتمثل في "أن تعمل الدولة على وضع نصوص تنظيمية من أجل إنصاف المرأة لحصولها على الترقية الوظيفية"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على هذه الاقتراحات هن من الفئات العمرية ما بين (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 20,8% من إجابات هذه الفئة المعبر عنها. أما بالنسبة للاقتراح الرابع التي تمثل في "التوفيق بين منصب المسؤولية ومسؤولية العائلية"، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على هذه الاقتراحات هن من الفئات العمرية ما بين (من 25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة 42,9% من إجابات هذه الفئة المعبر عنها، و بالنسبة للاقتراح الخامس التي تتمثل في "دعم الدولة للمرأة العاملة وإدراج بأهمية دورها في مجال عملها"، أن أغلبية الإجابات المصرح بها التي تستند على هذه الاقتراحات هن من الفئات العمرية ما بين (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 16,7% من إجابات هذه الفئة المعبر عنها.

وفيما يتعلق الاقتراح السادس التي تمثل "على مفتشية العمل القيام زيارات إلى أماكن العمل التابعة لمهامهم"، أن أغلبية الإجابات المبحوثات المصرح بها التي تستند على هذه الاقتراحات هن من الفئات العمرية ما بين (45 سنة فما فوق سنة) بنسبة 20,8% من إجابات هذه الفئة المعبر عنها.

ومن خلال ذلك، يتبين أن الإجابات المصرح بها للمبحوثات على أغلبية المنتميات للفئات العمرية الأكبر ما بين (من 35 إلى أقل من 45 سنة)، (45 سنة فما فوق سنة) "هن أكثر من يسندون إلى الاقتراحات لمواجهة صعوبات ترقيتهن الوظيفية.

وتتضمن هذه الاقتراحات مايلي (التقييم الموضوعي في الانتقاء للعاملات التي توفر فيهم شروط الترقية، تحقيق مبدأ المساواة بين العاملين، أن تعمل الدولة على وضع نصوص تنظيمية من أجل إنصاف المرأة لحصولها على الترقية الوظيفية، تحقيق مبدأ المساواة بين العاملين، دعم الدولة للمرأة العاملة وإدراج بأهمية دورها في مجال عملها، على مفتشية العمل القيام زيارات إلى أماكن العمل التابعة لمهامهم)، بحيث كلما زاد استنادهن على تقديم الاقتراحات لمواجهة صعوبات مما تزيد فرص الحصول على ترقية وظيفية في المنظمة.

وبهذه النتيجة يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت، فقد كشفت الدراسة عن الاستنتاج التالي، المتمثل في أن سبب حرمان المرأة العاملة من فرص الترقية الوظيفية يرجع إلى ضعف تقييم المسؤولين لمجهودات ونشاطات التي تبذلها المرأة في عملها.

وبهذه النتيجة التي توصلت، يمكنني القول أن الفرضية الجزئية الثالثة تحققت وبرزت هذه النتيجة بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وبوجه خاص الدراسات الوطنية.

أجد أن دراسة "سعداوي زهرة" بعنوان "الأفاق المستقبلية لعمل المرأة في المجتمع الجزائري" تتفق مع بعض نتائج دراستي، أكدت النتائج هذه الدراسة، أن العائلة بسلطتها التقليدية مازالت تؤثر في اتجاهات العمل لدى المرأة وهذا التأثير يظهر من خلال عملية التنشئة الاجتماعية والتي تشترك فيها مؤسسات مختلفة بداية من الأسرة، وأيضا الضغوطات الأسرية تلعب دور في التأثير السلبي على المرأة العاملة خاصة المتزوجة التي لديها أسرة مما يزيد من مسؤوليتها اتجاه عملها الخارجي وبالتالي تابعة سلطة الزوج والعمل، مما تعكس النظرة السلبية لمكانة المرأة التقليدية وراء استبعاد هذه الأخيرة من مناصب المسؤولية في المنظمة.

ثانيا: النتائج العامة:

بعد كل ما تطرقت إليه في دراستي النظرية والميدانية يتوقف تحديد المعوقات التنظيمية على ثلاث فرضيات جزئية، ركزت دراستي على ما يلي:

عدم الاستفادة المرأة العاملة من فرص دورات التكوينية، وفرص تفويض السلطة، وضعف تقييم المسؤولين لمجهودات المرأة، و يمكن القول أن هذه المعوقات في أهم مضامينها تواجه الترقية الوظيفية للمرأة العاملة في مجال الدراسة، وعليه فإن عرض النتائج المتوصل إليها سيكون تبعا لفرضيات الدراسة، وكما أوضحت نتائج الدراسة في الفرضية الجزئية الأولى: "يشكل عدم استفادة المرأة العاملة من دورات تكوينية عائقا أمام فرص ترقيتها وظيفيا".

ومن خلال بيانات التحليل الجدول رقم (10)،(11)،(12)،(13)،(14)،(15)،(16)،(17)،(18)،(19)،(20)، توضح أكبر نسبة بـ 60.37% من الإجابات المبحوثات.

و بالتالي فإن نتائج الفرضية الجزئية الأولى التي تشير إلى أن هناك عراقيل تعترض المرأة العاملة من فرص ترقيتها وظيفيا في المنظمة، ولعل من أهم المعوقات المرتبطة بالمرأة العاملة هي تلك العوامل والمشكلات الوظيفية المرتبطة بعدم استفادتها من فرص دورات تكوينية، وتتمثل في كون الإدارة لا تمنح فرصا للاستفادة من دورات تكوينية، (داخلية وخارجية)، التي ترجع إلى "محدودية التربصات"، أما بالخصوص نقص الحصول على التربصات المهنية في المنظمة، التي ترجع إلى "التطبيقات غير الدقيقة للقوانين والتشريعات المشجعة للمرأة"، أما عدم حضور المبحوثات للدورات التكوينية و التربصات مما يقلل من فرص الترقية الوظيفية في المنظمة، والتي ترجع إلى "أن المنظمة لا تملك الأساليب الحديثة في التكوين".

ويوضح أيضا وجود صعوبات تحول دون مشاركة المبحوثات في التظاهرات العلمية (الأيام دراسية- ملتقيات- ندوات – مؤتمرات)، التي تتمثل في "محدودية التظاهرات العلمية"، والتي تنعكس على عدم ترقيتها وظيفيا في العمل، وأن الحاجة إلى دورات تدريبية في مجال العمل يحقق لهن (الاطمئنان للمستقبل الوظيفي)، و يهتمن أيضا الحصول على الدورات التدريبية، من أجل "التثقيف العمالي ورفع القدرات الفكرية والثقافية".

كما أجد ترتيب المبحوثات للمعايير التي تقوم عليها عملية الاستفادة من الدورات التدريبية، هن من يسندون إلى المعايير التي تقوم عليها عملية الاستفادة من الدورات التدريبية الخاصة بالمناصب العليا (مناصب المسؤولية)، تتمثل في مايلي (الأقدمية والمؤهلات، الأقدمية، المؤهلات العلمية، السيرة الحسنة في موقع العمل، الانجاز (المجهودات المبذولة في الميدان)، ويتبين تحصيل المبحوثات على المستوى التعليمي ما بين "ثانوي ومتوسط" هن أكثر من يسندون إلى الاستفادة من دورات التدريبية ما بين (إتباعها لتعليمات وتوجيهات المسؤول أداء المهام والمسؤوليات على أكمل وجه)، بحيث كلما زاد استنادهن على استفادة من الدورات التدريبية يتم الوصول إلى المناصب المسؤولية في المنظمة، وانطلاقا من هذه النتائج فقد توصلت الدراسة على صدق الفرضية الجزئية الأولى بشكل جزئي.

كما أوضحت نتائج الدراسة في الفرضية الجزئية الثانية "يشكل عدم استفادة المرأة العاملة من فرص تفويض السلطة عائقاً أمام تدرجها الوظيفي في مناصب المسؤولية".

من خلال بيانات الجدول رقم (21)، (22)، (23)، (24)، (25)، (26)، (27)، وهذا ما تؤكده أكبر نسبة بـ 52.72 %

و بالتالي فإن نتائج دراسة الفرضية الثانية، التي تشير إلى أن هناك عراقيل تعترض المرأة العاملة أمام تدرجها الوظيفي في مناصب المسؤولية، ولعل من أهم المعوقات المرتبطة بالمرأة العاملة هي تلك العوامل والمشكلات الوظيفية المرتبطة بعدم استفادتها من فرص تفويض السلطة، وتتمثل في عدم تفويض المسؤول المباشر بعض من صلاحياته في حالة مغادرته أو تغيبه عن العمل، راجع لعدم "قدراتها على فرض نفسها وعلى مرؤوسيه من الرجال والنساء"، وأيضاً مدى استناد مسؤولية لتولي المبحوثات مهام جديدة داخل المنظمة، التي تتمثل في "تعدد المسؤوليات للمنصب المرقى من الرجال"، وفيما يخص الإدارة لا تعطي فرصة للمرأة لتقلد المسؤولية من خلال تكليفها بالمواقع الإدارية العليا، يرجع إلى "عدم إعطاء فرصة للترشيح لمنصب عليا"، وأجد المسؤولون يفضلون فئة من العاملين (الذكور) في إسناد مناصب المسؤولية، التي تتمثل في "عدم اهتمام الإدارة برغبات المرأة"، وبالتالي فإن وجود التمييز الممارس في تفويض السلطة داخل المنظمة، يرجع إلى "عدم قدرتها على تحمل مسؤولية المنصب"، مما يدل أن هناك صعوبات تحول دون تفويض السلطة للعاملات، التي تتمثل في "لتقديرهم بضعف معرفتها بقواعد و أحكام تفويض السلطة"، ومن خلال ذلك يتبين أن الإجابات المصرح بها للمبحوثات على أن الحالة المدنية مابين "مطلقة و عزباء و متزوجة" هن أكثر من يسندون إلى إمكانية الاستفادة من تفويض السلطة عن المرأة العاملة مابين (احترامها لزملائها في العمل والتعاون معهم فيما يحقق مصلحة المنظمة، المثابرة في العمل لكسب ثقة المسؤولين، إتباعها الأنظمة التي يضعها المسؤول لتنمية وتطوير مهارتها وخبراتها المهنية)، بحيث كلما زاد استنادهن على إمكانية الاستفادة من تفويض السلطة تزيد حصولهن على فرص الترقية الوظيفية في المنظمة، وانطلاقاً من هذه النتائج فقد توصلت الدراسة على صدق الفرضية الجزئية الثانية بشكل جزئي.

كما أوضحت نتائج الدراسة في الفرضية الجزئية الثالثة: "يشكل ضعف تقييم المسؤولين لمجهودات ونشاطات المرأة العاملة السبب الأبرز وراء حرمان هذه الأخيرة من فرص الترقية الوظيفية".

من خلال بيانات الجدول رقم (28)،(29)،(30)،(31)،(32)،(33)،(34)، وهذا ما تؤكد أكبر نسبة بـ 73.58 % من الإجابات المبحوثات.

و بالتالي فإن نتائج دراسة الفرضية الثالثة التي تشير إلى أن هناك عراقيل تعترض المرأة العاملة وهي السبب الأبرز وراء حرمان هذه الأخيرة من فرص الترقية الوظيفية، ولعل من أهم المعوقات المرتبطة بالمرأة العاملة هي تلك العوامل والمشكلات الوظيفية المرتبطة بضعف تقييم المسؤولين لمجهودات ونشاطات المرأة العاملة، و يتبين أن الإجابات المصرح بها للمبحوثات، يسندون إلى العوامل التي تعرقل حصولهن على الترقية الوظيفية وتتضمن هذه العوامل المرتبة مايلي (ضعف الخبرة في اتخاذ القرارات الإدارية العليا، الذكورية على المناصب العليا، غياب الموضوعية لتولي المناصب الإدارية العليا، إبعاد المرأة عن تولي هذا المنصب)، التي تعرقل حصولهن على الترقية الوظيفية في المنظمة، وفيما يتعلق حصول على اقتراحات وترقية المسؤول لهن للمناصب النوعية في الإدارة، ترجع إلى كونه "لا يعرف قدراتها الحقيقية"، وبالتالي فإن فرص الترقية داخل الإدارة غير متساوية بين الجنسين، والتي تتمثل في "صعوبة المعايير المطبقة للترقية"، فان تقييم المبحوثات المسؤولين المباشرين عليهن في العمل، التي تتمثل في "تقييم موضوعي"، أما إن كان المسؤول المباشر يبادر باقتراح النساء لتولي أحد مناصب المسؤولية في المنظمة، مما ترجع إلى "الظروف الخاصة التي تعيشها المرأة في حياتها الأسرية"، وهذا لا يمنعهن في أن يفكرن في تولي أحد مناصب المسؤولية في المنظمة التي يشتغلن فيها، وذلك "لزيادة ومضاعفة المجهود".

كما يتبين أن الإجابات المصرح بها للمبحوثات على أغلبية المنتميات للفئات العمرية الأكبر مابين "(من 35 إلى أقل من 45 سنة)،(45 سنة فما فوق سنة)" هن أكثر من يسندون إلى الاقتراحات لمواجهة صعوبات حصولهن على الترقية الوظيفية، وتتضمن هذه الاقتراحات مايلي

(التقييم الموضوعي في الانتقاء للعاملات التي توفر فيهم شروط الترقية، تحقيق مبدأ المساواة بين العاملين، أن تعمل الدولة على وضع نصوص تنظيمية من أجل إنصاف المرأة لحصولها على الترقية الوظيفية، دعم الدولة للمرأة العاملة وإدراج بأهمية دورها في مجال عملها، على مفتشية العمل القيام زيارات إلى أماكن العمل التابعة لمهامهم)، بحيث كلما زاد استناد على تقديم الاقتراحات لمواجهة صعوبات تزيد فرص حصولهن على الترقية الوظيفية في المنظمة، وانطلاقا من هذه النتائج فقد توصلت الدراسة على صدق الفرضية الجزئية الثالثة بشكل جزئي.

ومما سبق عرضه من نتائج يبرز تحقق الفرضية العامة لهذه الدراسة "بشكل جزئي"، "تشكل المعوقات التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية أهم الأسباب التي تحول دون الترقية الوظيفية للمرأة العاملة في الجزائر".

خالقة

خاتمة

تناولت الدراسة الراهنة موضوع المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة، ولقد خلصت من القيام بهذه الدراسة النظرية والميدانية حيث تبين في الدراسة النظرية أن الترقية حق من حقوق العاملين، ولا تمنح إلا إذا توفرت فيه الشروط منحه، مما يترتب عليها زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل (ة) وزيادة اختصاصه للوظيفية، وكفل المشرع الجزائري لنظام الترقية عدة ضمانات إدارية تتمثل في (التنقيط، قائمة الترقية، القرار الصادر بالترقية)، فهي تقوم على أسس موضوعية مما تتناسب مع مهارات العلمية والعملية للعاملين (ذكر أو أنثى) ولا تكون مجرد وسيلة لتحسين المستوى المعيشي لهم بقدر ما تكون توفيقية بين خصائص المنصب المرقى إليه، مما تسهم الترقية في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

إلا أنه هناك تمييز بين الرجل والمرأة في مجال الإدارة، والواقع يبقي المرأة في وقتنا هذا بعيدة كل البعد عن ممارسة الوظائف الإدارية العليا وسعيها لتقلد عدة مراكز التي يمارسها الرجل التي قبلت بالرفض فيها وإبعادها من المناصب العليا في العمل.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الاهتمام بتدرج الوظيفي للمرأة في عصرنا الحاضر قد تقلص بعض الشيء من خلال المؤشرات الواقعية التي تشير إلى أن هناك عراقيل تعترضها في أداء مهامها ولعل من أهم المعوقات المرتبطة بالمرأة العاملة هي تلك العوامل والمشكلات الوظيفية المرتبطة بالموروثات التنظيمية والتي تنعكس على عدم ترقيتها في العمل، هذا وقد بينت دراستي الراهنة على إبراز أنواع التحديات والعقبات التنظيمية التي تعرقل المسيرة المهنية للمرأة العاملة وسبل ارتقاها في سلم المسؤوليات.

وبعد تحليلي لما جاء في الجداول الإحصائية كمياً وكيفياً، فقد تبين لي بأن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة"، وانطلاقاً من الفرضيات الثلاثة الجزئية التي تم التوصل إليها يثبت لي بأن فرضيات الدراسة قد تحققت ولكن "بشكل جزئي"، وقد أوضحت النتائج المتوصل إليها بأن الدراسة كشفت ضمناً وأثبتت تحقق الفرضية العامة لهذه الدراسة "بشكل جزئي"، وهي "تشكل المعوقات التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية أهم الأسباب التي تحول دون الترقية الوظيفية للمرأة العاملة في الجزائر".

وعموماً فإن هذه الدراسة أدت غرضها و لو بشكل نسبي لأن البحث عن المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة هو عملية شائكة ومعقدة وذلك راجع لعدة عوامل من بينها تعقد الظاهرة الاجتماعية وتداخل وتشابك عوامل لا حصر لها في تكوين المعوقات التنظيمية.

و في الأخير يمكن القول أن النتائج التي تم التوصل إليها هي نتائج جزئية فليس من بحث واحد نكشف كل شيء عن الظاهرة الاجتماعية، لذلك لابد من إعداد بحوث أخرى تسمح بالحصول على نتائج أكثر تفصيلاً.

التوصيات

في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة الحالية يمكنني تقديم عدة توصيات سيكون لها أثر كبير في التخفيف من حجم المعوقات التنظيمية التي تعاني منها المرأة العاملة، ووظيفتها خلال خطة علمية محكمة، و يتم متابعتها من خلال المرأة في حد ذاتها و المجتمع والمنظمة والدولة، و تتمثل فيما يلي:

* تحديد المعوقات التي تواجهها المرأة العاملة في المجتمع الجزائري و التعرف على النواحي التي أظهرت أهدافها الدراسة، ووضع آلية حلول تتناسب مع طبيعة الدراسة ممثلاً:

أ- **من الناحية الاقتصادية والاجتماعية:** دراسة ظروف عمل المرأة العاملة الجزائرية ووضع الحلول المناسبة لطرح المطالب المشروعة والدفاع عن حقوقها من خلال التعرف على المعوقات التي تحول دون ترقية المرأة أي عدم تمكنها من الوصول إلى المناصب المسؤولة، من خلال:

* الانتباه للحاجات النفسية و الاجتماعية التي تتطلبها المرأة كالحاجة إلى إثبات الذات والحاجة إلى الاحترام والمساواة في المنظمة.

* توفير الخدمات المساندة للمرأة العاملة في إنشاء دور الحضانة.

ب- **من الناحية القانونية:** توعية المرأة العاملة بحقوقها وواجباتها في العمل والسعي لتطوير القوانين التي تتضمن ممارسة المرأة لحقوقها الوظيفية ومطالبة في حقها في المساواة في العمل والترقية الوظيفية، وذلك من خلال:

* المصادقة على الاتفاقية الدولية من جهة والاتفاقية الجزائرية من جهة لإلغاء كافة أشكال التمييز ضد المرأة من بينها الترقية الوظيفية وصون حقوقها المهنية وإدماجها في الدستور والقوانين التنظيمية للعمل.

ج- من الناحية الإعلامية:

* التواصل مع وسائل الإعلام المسموعة والمرئية بأهمية ترقية المرأة في عملها وتغيير نظرة المجتمع للمرأة بسبب الموروث الاجتماعي من عادات وتقاليد تقليدية تؤثر بسلب على الترقية الوظيفية للمرأة.

* ضرورة نشر صورة ايجابية للمرأة العاملة بواسطة وسائل الإعلام وتغيير الأفكار التقليدية حول الأدوار التي يجب على المرأة القيام بها و القضاء على أي مفهوم نمطي عن دور الرجل ودور المرأة في البيئة التنظيمية.

د- **من الناحية التنظيمية:** على الدولة أن تتخذ جميع التدابير المناسبة للقضاء على التمييز ضد المرأة مما تكفل لها حقوقاً مساوية مع الرجل في ميدان العمل، وذلك من خلال:

* وضع الاستراتيجيات الخاصة بأهمية دور المرأة القيادي، وذلك من حيث إتاحة الفرصة لها في تولي مناصب المسؤولية، على قدر المساواة مع الرجل في العمل.

* فتح آفاق جديدة لتكون عاملاً مهماً في تعزيز دور المرأة في الحياة المهنية، من خلال تنفيذ برامج هادفة تعقد فيها الندوات واللقاءات ونشر الكتيبات لتوعية المنظمة من جهة و المسؤولين من جهة أخرى بأدوار الوظيفية للمرأة العاملة والرفع من مكانتها المهنية.

البركة

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

القرآن الكريم

ثانياً: المراجع

1- الكتب

أ- الكتب باللغة العربية

- (1) إبراهيم لطفي طلعت - النظرية المعاصرة في علم الاجتماع - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (ب، ط)، القاهرة، 2009.
- (2) إبراهيم لطفي طلعت - علم الاجتماع التنظيم - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (ب، ط)، القاهرة، 2008.
- (3) أبو النصر مدحت محمد - قواعد ومراحل البحث - مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004.
- (4) أبو النصر مدحت محمد - إدارة وتنمية الموارد البشرية، "الاتجاهات المعاصرة" - مجموعة النيل العربية، ط1، (ب، ب)، 2007.
- (5) أحمد عبد اللطيف رشاد - إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية - المكتبة الجامعية، (ب، ط)، الأزاريطة / الإسكندرية، 2000.
- (6) أحمية سليمان - التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، "علاقة العمل الفردية" - ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1994.
- (7) أحمية سليمان - التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، "علاقة العمل الفردية" - الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب، ط)، بن عكنون/الجزائر، 2002.
- (8) اعتماد علام محمد - دراسات في علم الاجتماع التنظيمي - مكتبة الانجلو المصرية، ط1، (ب، ب)، 1994.
- (9) أنس قاسم محمد - مذكرات في الوظيفة العامة - ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1989.
- (10) إيرنبرج رونالد، روبرت سميث - اقتصاديات العمل - تر: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، (ب، ط)، الرياض/السعودية، (ب، س).
- (11) البسام عزيزة - المرأة العربية الوضع القانوني والاجتماعي - دراسات ميدانية في ثمانية بلدان عربية مع دراسة تأليفية، المعهد العربي لحقوق الإنسان، (ب، ط)، تونس، 1996.
- (12) بن حمد العساف صالح - المرأة الخليجية والعمل في مجال التربية والتعليم - مؤسسة عبد العزيز بالدار البيضاء/ دراسات تربوية الكتاب الأول، ط1، الرياض، (ب، س).
- (13) بن مرسي أحمد - منهاج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال - ديوان المطبوعات الجامعية، (ب، ط)، الجزائر، 2003.
- (14) بن نوار صالح - فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية - مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، (ب، ط)، قسنطينة / الجزائر، (ب، س).

- (15) بوحوش عمار، ومحمد محمود الدنبيات - مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث - ديوان المطبوعات الجامعية، (ب، ط)، الجزائر، 1999.
- (16) بودهان موسى - التنظيم القانوني للوظيفة العمومية في الجزائر، "النصوص التشريعية وأخرى تنظيمية منقحة ومحينة وفقا لأحداث تعديلاتها" - دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، برج الكيفان/ الجزائر، 2011.
- (17) بوضياف عمار - التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق - جسور للنشر والتوزيع، ط1، المحمدية / الجزائر، 2010.
- (18) التيجاني بلعروسي أحمد، وابل رشيد - قانون الوظيف العمومي - دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، صنف 125 / 5، الجزائر، 2003.
- (19) جعفر أنس - الوظيفة العامة - دار النهضة العربية، (ب، ط)، القاهرة، 2007.
- (20) جلبي علي عبد الرزاق، وآخرون - نظرية علم الاجتماع الاتجاهات الحديثة و المعاصرة - دار المعرفة الجامعية، (ب، ط)، الأزاريطة/الإسكندرية، 1998.
- (21) جى مارش جيمس، وآخرون - المنظمات - تر: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر/ معهد الإدارة العامة، (ب، ط)، المملكة العربية السعودية، 2001.
- (22) حجيم الطائي يوسف، مؤيد عبد الحسين الفضل - إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي متكامل" - الوراق للنشر والتوزيع، ط1، (ب، ب)، 2006.
- (23) حجيم الطائي يوسف، وآخرون - إدارة الموارد البشرية - مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
- (24) حريم حسين - إدارة المنظمات منظور كلي - دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان/ الأردن، 2003.
- (25) حسونة فيصل - إدارة الموارد البشرية - دار أسامة للنشر والتوزيع، (ب، ط)، عمان / الأردن، (ب، س).
- (26) الحوات علي - المرأة والتنمية والعمل ليبييا بناء مجتمع جديد - منشورات الجامعة المغاربية، ط1، بنغازي/ليبيا، 2006.
- (27) خرفي هاشمي - الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية - دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، (ب، ط)، الجزائر، 2010.
- (28) دليو فضيل، وآخرون - أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية - دار البعث، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة/ الجزائر، (ب، ط)، 1999.
- (29) ديدان مولود - مدونة الوظيفة العمومية والوظائف العليا - دار بلقيس، (ب، ط)، الجزائر، 2007.
- (30) الدين عمر خيرى خمش مجد - علم الاجتماع الموضوع والمنهج "مع تركيز على المجتمع العربي - دار مجدلاوي للنشر، ط1، عمان/الأردن، 1999.
- (31) زرواتي رشيد - تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية - ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة/ الجزائر، 2008.
- (32) زيتون محيا - المرأة والتنمية مناهج نظرية وقضايا عملية - المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، (ب، ط)، القاهرة، 2000.
- (33) ستيوارت مل جون - استبعاد النساء - تر: إمام عبد الفتاح إمام، مكتبة مدلولي، ط1، القاهرة، 1998.

- (34) سلاطينة بلقاسم، إسماعيل قيرة - التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم - دار الفجر للنشر والتوزيع، (ب، ط)، القاهرة، 2008.
- (35) سلاطينة بلقاسم، حسان الجيلاني - منهجية العلوم الاجتماعية - دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، (ب، ط)، عين مليلة/ الجزائر، 2004.
- (36) سلامة آدم محمد - المرأة بين البيت والعمل - دار المعارف، ط1، القاهرة، 1982.
- (37) سناسني زهير - القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية - دار الغرب للنشر والتوزيع، (ب، ط)، الجزائر، 2008.
- (38) سيد فهمي محمد - المشاركة الاجتماعية والسياسية للمرأة في العالم الثالث - المكتب الجامعي الحديث، (ب، ط)، الإسكندرية/ مصر، 2004.
- (39) سيد مصطفى أحمد - إدارة الموارد البشرية، الإدارة عصرية لرأس المال الفكري - (ب، ط)، القاهرة، 2004.
- (40) شاكر عصفور محمد - أصول التنظيم والأساليب - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان/ الأردن، 2009.
- (41) عبير طایل فرحان البشاشة - درجة ممارسة المرأة، القيادة للمهارات الإبداعية في عملها - دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان/ الأردن، 2008.
- (42) طلال محمد - المرأة العربية في الدين والسياسة، الاتصال في العالم الإسلامي - دار النشر المغربية، (ب، ط)، (ب، ب)، 1998.
- (43) طه طارق - التنظيم، النظرية - الهياكل - التطبيقات - دار الفكر الجامعي، (ب، ط)، الأزاريطة/ الإسكندرية، 2006.
- (44) عادل ثابت - الإدارة المعاصرة - دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان / الأردن، 2008.
- (45) العايب رابع - مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم - دار الهدى لطباعة والنشر، (ب، ط)، أم البواقي/ الجزائر، 2006.
- (46) عباس علي - أساسيات علم الإدارة - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان/ الأردن، 2007.
- (47) عبد الحافظ العواملة نائل - الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات - دار زهران للنشر والتوزيع، (ب، ط)، عمان/ الأردن، 2009.
- (48) عبد الحميد أحمد رشوان حسين - علم اجتماع التنظيم - مؤسسة شباب الجامعة، (ب، ط)، الإسكندرية، 2004.
- (49) عبد الحميد أحمد رشوان حسين - المرأة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع المرأة - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط2، الإسكندرية، 2011.
- (50) عبد الحميد الزيات كمال - العمل وعلم الاجتماع المهني - دار غريب، (ب، ط)، القاهرة، 2001.
- (51) عبد الفتاح عتاد محمود، مصطفى حسين باهي - قراءات في البحث العلمي - دار العالمية للنشر والتوزيع، (ب، ط)، (ب، ب)، 2005.
- (52) عبد الفتاح كاميليا - سيكولوجية المرأة العاملة - نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، (ب، ط)، القاهرة/ مصر، 1990.

- (53) عبد الكريم خليفة عصمت - نظام الترقية للوظيفة العمومية، "في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية" - مطبعة الهنداوي، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان /الأردن، (ب،س).
- (54) عبد الله العزاوي نجم، عباس حسين جواد - الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (ب،ط)، الأردن، 2010.
- (55) عبد المجيد إبراهيم مروان - أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية - مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان/الأردن، 2000.
- (56) عزت العطوي جودت - أساليب البحث العلمي - دار الثقافة، (ب،ط)، عمان، 2000.
- (57) عطاء الله تاج - المرأة العاملة في تشريع العمل الجزائري بين المساواة والحماية القانونية، "دراسة مقارنة" - ديوان المطبوعات الجامعية، (ب،ط)، بن عكنون/الجزائر، (ب،س).
- (58) على أبو طاحون عدلي - حقوق المرأة، "دراسات دينية وسوسيولوجية" - المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة/مصر، 2000.
- (59) عليان ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم - مناهج وأساليب البحث العلمي، "النظرية والتصنيف" - دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان/الأردن، 2000.
- (60) العمري هاني، وآخرون - دراسات إدارية معاصرة - الدورة التأهيلية، (ب،ط)، السعودية، 2011.
- (61) عوض العابدي محمد - إعداد وكتابة البحوث و الرسائل الجامعية مع دراسة منهاج البحث - مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر، 2005.
- (62) عوض الله السواط طلق وآخرون - الإدارة العامة، "المفاهيم - الوظائف- الأنشطة" - دار حافظ للنشر والتوزيع، (ب،ط)، جدة/السعودية، (ب،س).
- (63) عوض صابر فاطمة، ميرفت علي خفاجة - أسس ومبادئ البحث العلمي - مكتبة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002.
- (64) عوض صابر فاطمة، ميرفت علي خفاجة - أسس ومبادئ البحث العلمي - مكتبة ومطبعة الأشعاع الفنية، ط1، إسكندرية، 2002.
- (65) عوض عامر - السلوك التنظيمي الإداري - دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
- (66) غدنز انتوني، كارين بيروسال - علم الاجتماع، "مع مدخلات عربية" - تر: فايزة الصياغ، منشورات المنظمة العربية للترجمة، ط1، بيروت/لبنان، 2005.
- (67) غربي علي، بلقاسم سلاطنية - تنمية الموارد البشرية - دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، (ب،ط)، عين مليلة/الجزائر، 2002.
- (68) فنجان علك منال - مبدأ عدم التمييز ضد المرأة في القانون الدولي والشرعية الإسلامية - منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت/لبنان، 2009.
- (69) القاطرجي نهى - المرأة في منظومة الأمم المتحدة رؤية إسلامية - المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت/لبنان، 2006.
- (70) قبيسي بشرى - المرأة في التاريخ والمجتمع - بيسان للنشر والتوزيع، ط1، بيروت/لبنان، 1995.
- (71) قرفي عبد الحميد - الإدارة الجزائرية، "مقاربة سوسيولوجية" - دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008.
- (72) كاظم حمود خضير، موسى سلامة اللوزي - منهجية البحث العلمي - إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان/الأردن، 2008.

- (73) كشواي باري- إدارة الموارد البشرية - دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط₂، القاهرة/ مصر، 2006.
- (74) كعباش رابع - علم اجتماع التنظيم - مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري للبحث والترجمة، (ب،ط)، قسنطينة / الجزائر، 2006.
- (75) اللوزي موسي - التنظيم وإجراءات العمل - دار وائل للنشر والتوزيع، ط₂، عمان/الأردن، 2007.
- (76) محمد الحسن إحسان- علم اجتماع المرأة، دراسة تحليلية عن دور المرأة في المجتمع المعاصر - دار وائل للنشر والتوزيع، ط₁، عمان/الأردن، 2008.
- (77) محمد العازمي الأسمر- الأبعاد الاجتماعية لعمل المرأة السعودية - ط₂، السعودية، (ب،س).
- (78) محمد ديري زاهد - إدارة الموارد البشرية - مكتب دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط₁، الأردن، 2011.
- (79) محمد زايد عادل- العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (ب،ط)، مصر، 2006.
- (80) محمد عباس سهيلة - إدارة الموارد البشرية - دار وائل للطباعة والنشر، ط₁، الأردن، 1999.
- (81) محمد عبد الباقي صلاح الدين - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية، "طبع- نشر- توزيع"، (ب،ط)، الإسكندرية، 2000.
- (82) محمد عبد الرحمن عبد الله - النظرية في علم الاجتماع، "النظرية السوسيولوجية المعاصرة" - الجزء الثاني، دار المعرفة الجامعية، (ب،ط)، الأزاريطة/ مصر، (ب،س).
- (83) محمد عساف عبد المعطي - السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة - دار زهران للطبع و النشر، (ب، ط)، عمان، 1999.
- (84) محمد فهمي سامية - المشكلات الاجتماعية منظور الممارسة في الرعاية والخدمة الاجتماعية - دار المعرفة الجامعية، (ب،ط)، الأزاريطة / الإسكندرية، 2003.
- (85) محمود الكلاله طاهر- تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية - دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط₁، الأردن، 2008.
- (86) محمود عوض عباس - دراسات في علم النفس الصناعي والمهني - دار المعرفة الجامعية، (ب،ط)، الأزاريطة/ مصر، 2005.
- (87) مراد صلاح، فوزية هادي - طرائق البحث العلمي، "تصميماتها وإجراءاتها" - دار الكتاب الحديث، (ب،ط)، مصر، 2002.
- (88) مصباح الطيطي خضير- إدارة التغيير، "التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين" - دار الحامد للنشر والتوزيع، ط₁، عمان، 2011.
- (89) مصلح الصالح - النظرية الاجتماعية التاريخية بناؤها، "وظائفها خصائصها ولامحها" - دار الفيصل الثقافية، (ب،ط)، الرياض/ السعودية، 2000.
- (90) معمر داود - منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، "بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية" - دار الكتاب الحديث، ط₁، القاهرة، 2006.
- (91) مقدم سعيد - الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة - ديوان المطبوعات الجامعية، (ب،ط)، الجزائر، 2010.
- (92) موللر أوكين سوزان - النساء في الفكر السياسي الغربي - تر: إمام عبد الفتاح إمام، التنوير للطباعة والنشر والتوزيع، ط₁، بيروت/لبنان، 2009.
- (93) نبيل سعد سالم محمد، محمد محمد جاب الله عمارة - إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية - المكتب الجامعي الحديث، ط₃، القاهرة/ مصر، 2009.

- (94) نواف العتري سعد - النظام القانوني للموظف العام - دار المطبوعات الجامعية، (ب،ط)، الإسكندرية، 2007.
- (95) نوري منير - تسيير الموارد البشرية - ديوان المطبوعات الجامعية، (ب،ط)، بن عكنون/ الجزائر، 2010.
- (96) هاشمي خرفي - الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية - دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، (ب،ط)، الجزائر، 2010.
- (97) هدفي بشير - الوجيز في شرح قانون العمل، "علاقات العمل الفردية والجماعية" - دار الريحانة للكتاب جسر للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2006.
- (98) الهراس المختار - المرأة وصنع القرار في المغرب - المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مجد، ط1، بيروت، 2008.
- (101) ياسر علي، باتريك دارو وآخرون - دليل الاختبارات والمؤهلات العلمية - منظمة العمل الدولية، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية الأردن، 2005.
- (102) يوسف حلمي خاطر شريف - الوظيفة العامة، "دراسة مقارنة" - دار النهضة العربية، (ب،ط)، القاهرة، 2007.

ب. الكتب باللغة الأجنبية

- (1) AUBY Jean- Marie - DROIT PUBLIC: " théorie générale de l'état, et droit constitutionnel, droit administratif" - 2^{ème} édition, Ed. Economica, 1989.
- (2) GADRE Nicole - HOMMES ET FEMMES AU TRAVAIL, " Inégalités, différences, identités - éditions L'Harmattan rue de L'Ecole- polytechnique, Paris, 1992.
- (3) GRAWITZ Madeleine - LEXIQUE DES SCIENCES SOCIALES - L'université de Paris I(Panthéon-Sorbonne),Deuxième édition, Jurisprudence Générale Dalloz 11, rue Soufflot / Paris, 1983.
- (4) M'rabet Fadéla - la femme algérienne suivi de les algériennes - François MASPERO, Paris, 1983.
- (5) Melleray Fabrice - DROIT DE LA FONCTION PUBLIQUE - Université Montesquieu- Bordeaux IV,Editio .ECONOMICA, 2005.
- (6) OUZZANI CHAHDI Hassan- DROIT ADMINISTRATIF - L'université Hassan II Ain Chock, 2^{ème} édition Faculté des Sciences Juridiques économiques et sociale de Casablanca / Maroc,1998.
- (7) RENDERS David - DROIT ADMINISTRATIF GENERAL - Editions Bruylant, Groupe Larcier s.a, Belgique, 2015.

- (8) Segalen Martin -**Sociologie de la famille**- Edition Armand Colin, saint-Michel / Paris, 1981.
- (9) Touraine Alain et autres - **SOCIOLOG LE DU TRAVAIL**- éditions du Seuil, Paris, 1975 .
- (10) Tremblay Marielle -**Le développement social, un enjeu pour l'économie sociale**- presses de l'université du Québec ,Canada ,2006 .
- (11) VANDEVELDE- DAILLIERE Hélène -**FEMMES ALGERIENNES à travers la condition féminine dans le constantinois depuis l'indépendance**- Edition 6, Publications universitaires Abou Nouas, Hydra / Alger, 1980.
- (12) Weekes vagliani Winifred ,avec la collaboration de Bernard Grossat -**LES FEMMES DANS LE DEVELOPPE MENT, Quatre études de cas**- centre développement de l'organisation de coopération et de développement Economiques, PARIS, 1980.

2- المعاجم و القواميس

- (1) أحمد السيد سميرة -**مصطلحات علم الاجتماع**- مكتبة الشقري، ط1، الرياض، 1997.
- (2) بن هادية علي، وآخرون-**القاموس الجديد للطلاب**- المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991.
- (3) خليل العمر معن - **معجم علم الاجتماع المعاصر**- دار الشروق، ط1، عمان، 2000.
- (4) عبد الكريم أبو شنب أحمد - **شرح قانون العمل الجديد**- مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2003.
- (5) مداس فاروق -**قاموس مصطلحات علم الاجتماع، "سلسلة قواميس المنار"**- دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، (ب،ط)، (ب،ب)، 2003.
- (6) مسعود مجيد -**دليل المصطلحات التنموية**- دار المدى للثقافة والنشر، (ب،ط)، دمشق، 2001.

3- الرسائل الجامعية

- (1) بشير سمسمية مازن -**أثر المعوقات الإدارية والتنظيمية في أداء المؤسسات التربوية والإعلامية في المملكة العربية السعودية**- أطروحة الدكتوراه منشورة، قسم الإدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012.

<http://repository.sustech.edu/handle/123456789/1714>

- (2) بن سعد بن جليغم عبد الله -**المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض**- رسالة شهادة الماجستير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/29-30/Pages/AdministrativeScie>

(3) بن محمد العريفي سعود-المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين- رسالة الماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006.

<https://faculty.psau.edu.sa/filedownload/doc-5-doc>

(4) جبلي فاتح -الترقية الوظيفية والاستقرار المهني- رسالة الماجستير منشورة، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة/الجزائر، 2006/2005.

<http://bu.umc.edu.dz/theses/sociologie/ADJE2107>

(5) ساكري الصالح-المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية- رسالة شهادة الماجستير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة الحاج لخضر - باتنة /الجزائر، 2008/2007.

http://theses.univ batna.dz/index.php%3Foption%3Dcom_docman

(6) سعداوي زهرة -الأفاق المستقبلية لعمل المرأة في المجتمع الجزائري- أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2010.

(7) صالح الرقب مؤمنة - معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها- رسالة شهادة الماجستير، قسم التربية/ الإدارة التربوية، جامعة الإسلامية غزة، 2009.

library.iugaza.edu.ps/thesis/90077.pdf

(8) فهمي خالد جبر دينا -الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية- رسالة شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005.

<http://scholar.najah.edu/sites/default/files/all-thesis/413.pdf>

(9) محمد إحسان عماشة هنييدة -أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولى المواقع القيادية- رسالة ماجستير منشورة، في إدارة الأعمال، 2009.

<http://kt-b.com/%3Fp%3D7109>

(10) يوسف أبو العجين تامر - أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة- رسالة الماجستير منشورة ، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.

http://library.iugaza.edu.ps/browse_thesis

(11) Bastien Christine - Progression ou régression dans les hautes sphères de la direction: Qu'en est-il de la perception des femmes cadres des Organisations publiques?- Thèse de maîtrise en communication organisationnelle, Thèse publié, Faculté des Arts, Département de communication, Université d'Ottawa, Canada, 2011.
https://www.ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/19864/1/Bastien_Christine_2011_these.pdf

- (12) Denis Sarah- **Antécédents et conséquences de la perception d'un plafond de verre chez les femmes managers** - Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade de Master en sciences psychologiques à finalité spécialisée en psychologie du travail et des organisations, un mémoire publié, Université de Liège, 2012-2013.
<http://www.s-d.be/en/download/media/138/sarah-denis-ulg.pdf>

4- مجلات و ملتقيات علمية وتقارير دولية:

أ- مجلات:

- (1) بشير محمد الحسين إيمان- **السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها**- مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث والرابع 2011، جامعة البلقاء التطبيقية الأردن، 2011.
- (2) بن عبد الله السلمي سليمان- **تخطيط المسار الوظيفي**- مجلة عيادة الجندي، العدد 38، 15 أكتوبر، 2013.
- (3) حمادي نور الدين- **تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 06 - 03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية**- مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد الأول لعام 2013، كلية العلوم السياسية جامعة الجزائر 3/الجزائر، 2013.
- (4) سوسن المفلح - **تشكل هاجسا للموظفين،"الترقيات الوظيفية..هموم وحلول!"** - مجلة التنمية الإدارية، العدد 137، 2010.
- (5) العبيد أحمد علي - **الخطوات التنظيمية، لإجراء عملية التغيير**- مكتبة الإدارة، مجلة دورية في مجال المكتبات والتوثيق والإدارة، المجلد 8، العدد الثاني، الرياض/ المملكة العربية السعودية.
- (6) فرحات نادية - **عمل المرأة و أثره على العلاقات الأسرية**- الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جامعة حسيبة بن بوعلي- شلف / الجزائر، 2012.
- (7) محمود العقيلة زيد - **حقوق المرأة العاملة:"دراسة مقارنة بين الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية"**- مجلة المفكر، العدد 8، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- (8) المرأة المغاربية الواقع والرؤى المستقبلية، مجلة لدراسة البيئة والتهيئة الترابية، البيئة الإفريقية، العدد 2، 1994.

- (9) Dupray Arnaud- **L'évolution des conditions d'activité des femmes: une comparaison France-Japon**- Laboratoire d'économie et de sociologie du travail, qui s'est tenu à la maison Franco-japonaise de Tokyo, les 23 et 24 mars 2012, Marseille/ France, 2012.
- (10) Fauvel Hélène- **LES FEMMES ÉLOIGNÉE DU MARCHÉ DU TRAVAIL**- JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, Étude du Conseil économique, social et environnemental, rapporteur, Paris/ France, 2014.

- (11) Le Minez Sylvie, et autres-**Vue d'ensemble-Marché du travail**- Portrait social, France, 2012.
- (12) Salanié Laroque et Bernard -**Institutions et emploi des femmes et le marché du travail en France**- France, 2002.
- (13) Strub Silvia -**Le travail à temps partiel en Suisse**- Bureau d'études de politique du travail et de politique sociale BASS, Berne, 2003.

ب- ملتقيات علمية:

- (1) أحمد الطراونة تحسين-**الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرص العمل الأمنية**- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض/ المملكة العربية السعودية، 2012.
- (2) بوبيدي لامية، أسماء مطوري-**عمل المرأة (الأم) و مشكلة الدور**- جامعة الوادي، الملتقى الوطني من 9-10 أفريل 2013، جامعة قاصدي مرباح ورقلة/ الجزائر، 2013.
- (3) جمعي ليلي-**تطور المركز القانوني للمرأة في التشريعات الجزائرية الداخلية الخاصة بالأحوال الشخصية**- أعمال المؤتمر الدولي السابع: المرأة والسلم الأهلي، طرابلس 19-21 مارس 2015، مركز جيل البحث العلمي، لبنان/ طرابلس، 2015.
- (4) حمود رفيقة - **تعزيز صورة المرأة في المناهج الدراسية العربية**- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، سبتمبر، 2006.
- (5) ذياب الناقلولا جهاد - **الآثار الأسرية الناجمة عن خروج المرأة السورية للعمل، "دراسة ميدانية لواقع مشكلات النساء المتزوجات العاملات في مدينة دمشق"**- منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2011.
- (6) رشدية رانية -**حماية صحة وسلامة المرأة العاملة في بيئة العمل**- ورشة العمل القومية، تنمية المهارات المهنية والقدرات التنافسية للمرأة العربية، دمشق 6- 8 جويلية 2009، منظمة العمل الدولية، سوريا، 2009.
- (7) شنوفي نورالدين-**أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية**- المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، سند خاص بالتكوين المتخصص، الجزائر، 2011.
- (8) الطيبي هبة -**دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة**- مكتب الشرق الأوسط العربي، ط1، هينرش بل الألمانية، 2003.
- (9) عاقل فصيلا -**مستجدات وتطور حقوق المرأة في التشريع الجزائري**- أعمال المؤتمر الدولي السابع: المرأة والسلم الأهلي، طرابلس 19-21 مارس 2015، مركز جيل البحث العلمي، لبنان/ طرابلس، 2015.
- (10) عبد الله لوتاه فضة -**إسهام المرأة الإماراتية في سوق العمل**- ورقة مقدمة لورشة العمل التدريبية حول: "تنمية المهارات المهنية والقدرات التنافسية للمرأة العربية"، 06/08/2009، دمشق / سوريا، 2009.
- (11) علي غرت حمدي -**إسهام المرأة في القوى العاملة بمملكة البحرين**- دورية علمية محكمة تعني بالبحوث الجغرافية، الجمعية الجغرافية الكويتية/ مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت، 2005.

- (12) لوح طيب: وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي - بمناسبة الاحتفال باليوم العالمي للمرأة - الأربعاء 06 مارس 2013، المركز العائلي - بن عكنون / الجزائر، 2013.
- (13) محمد علي أحمد حسن أميرة - دور التخطيط الإستراتيجي لتطوير التعليم الفني والتقني في السودان - جامعة البلقاء التطبيقية مؤتمر تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع الخاص، عمان 25-28 جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عمان، مارس 2012.
- (14) مؤتمر حول -المرأة العربية في الحياة العامة والسياسية - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة/ مصر، 2012.
- (15) موفق سهام -المرأة العاملة بين الحماية القانونية والواقع العملي: "المرأة الجزائرية أنموذجاً" - أعمال المؤتمر الدولي السابع: المرأة والسلام الأهلي، طرابلس 19-21 مارس 2015، مركز جيل البحث العلمي، لبنان/ طرابلس، 2015.
- (16) الناشف ندى -تفتيش العمل والمساواة بين الجنسين وعدم تمييز في الدول العربية - دليل، منظمة العمل الدولية، المكتب الإقليمي للدول العربية، بيروت / لبنان، 2014.
- (17) نجمي يوسف علا -المرأة العربية الفلسطينية في إسرائيل في مواقع صنع القرار - كتاب دراسات، ملف العدد النساء الفلسطينيات في إسرائيل، 2012.

ج- تقارير دولية:

- (1) تقرير مقدم - تحليل الوضع الوطني لحقوق الإنسان للمرأة والمساواة على أساس النوع الاجتماعي - تعزيز المساواة بين الرجل والمرأة في المنطقة الأورومتوسطية 2008/2011، الجزائر، 2010.
- (2) تقرير مقدم - تحليل الوضع الوطني لحقوق الإنسان للمرأة والمساواة على أساس النوع الاجتماعي - تعزيز المساواة بين الرجل والمرأة في المنطقة الأورو متوسطية 2008/2011، تونس 2011.
- (3) تقرير مقدم -المقدم للدورة الثامنة للفريق العامل المعني بالاستعراض الدوري الشامل - التقرير الوطني لدولة الكويت (UPR) لحقوق الإنسان، مجلس حقوق الإنسان الفريق العامل المعني بالاستعراض الدوري الشامل الدورة الثامنة، الأمم المتحدة الجمعية العامة، جنيف، 2010.
- (4) تقرير مقدم -الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة - التقدم المحرز في تنفيذ مجالات الاهتمام الحاسمة في منهاج عمل بيجين والمبادرات والإجراءات الأخرى المحددة في الوثيقة الختامية للدورة الاستثنائية الثالثة والعشرين للجمعية العامة، الجزء الثاني، التقرير الوطني، التقرير للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، بيجين، 2009.
- (5) تقرير مقدم -الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية - منظمة التحرير الفلسطينية السلطة الوطنية الفلسطينية، محافظة أريحا و الأغوار، التقرير السنوي، 2010.
- (6) تقرير مقدم -التقدم المحرز في تنفيذ مجالات الاهتمام الحاسمة في منهاج عمل - بيجين والمبادرات والإجراءات الأخرى المحددة في الوثيقة الختامية للدورة الاستثنائية الثالثة والعشرين للجمعية العامة، الجزء الثاني، التقرير الوطني، للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، بيجين +15، إعداد الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة.
- (7) الحماقي يمن -الندوة القومية حول التمكين الاقتصادي للمرأة العربية الفرص والتحديات - شرم الشيخ، 1- 3 مارس 2005، التقرير، منظمة المرأة العربية، مصر، 2005.

(8) العلي يحيى وآخرون - دراسة العوامل التي تشكل الأدوار الجندرية في الأردن - تقرير حول برنامج دعم مبادرات تكافؤ الفرص الوكالة الكندية للتنمية الدولية، الجامعة الهاشمية/الأردن، 2009.

(9) قويدر إبراهيم - مكافحة العنف والتمييز ضد المرأة العاملة - المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل بالجزائر، تقرير نشاط منظمة العمل العربية في مجال شؤون عمل المرأة العربية خلال الفترة من 24 إلى 2006/7/27، الإسكندرية / مصر، 2006.

(10) ياكين إيرتورك - تعزيز وحماية جميع حقوق الإنسان، المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بما في ذلك الحق في التنمية - تقرير المقررة الخاصة المعنية بالعنف ضد المرأة، وأسبابه وعواقبه، مجلس حقوق الإنسان الدورة السابعة البند 3 من جدول الأعمال، 21 إلى 31 كانون الثاني/يناير 2007، الجزائر، 2007.

5- نصوص تشريعية وتنظيمية حول العمل في الجزائر:

(1) المرسوم رقم 137/66 المؤرخ في 02 جوان 1966، والمعدل في القانون رقم 05/82 المؤرخ في 27 فيفري 1982 - المتضمن إنشاء السلال الخاصة بمرتبات أسلاك الموظفين وتنظيم مهمتهم - 1982.

(2) مرسوم رقم 85 - 223 ذي الحجة عام 1405 الموافق 20 أوت 1985 - يتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي - ج ر، رقم 35 بتاريخ 21 /07/ 1985.

(3) قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 جمادى الأولى عام 1407 الموافق 24 يناير سنة 1987 - يتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية - ج ر، رقم 29 بتاريخ 15 جويلية 1987.

(4) القانون الداخلي المطبق على - مستخدمي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - الإدارة العامة ل: مطبعة ص. و.ت. / طريق الحوضين / قسنطينة، بن عكنون / الجزائر، 1996.

(5) قرار مؤرخ في 12 ذي القعدة عام 1418 الموافق 11 مارس سنة 1998 - يتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء - ج ر، رقم 46 بتاريخ 24 يونيو، 1998.

(6) أمر رقم 03/06 مؤرخ في 15 يوليو 2006 - يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفية العمومية - ج ر، العدد 46، 2006.

(7) مرسوم رئاسي رقم 07 - 304 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 - يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم - ج ر، العدد 61، الجزائر، 2007.

(8) مرسوم تنفيذي رقم 08 - 04 مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 - يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية - ج ر، العدد 03، 2008.

(9) الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي - ضمان الاجتماعي لغير الأجاء وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي - مطبعة الضمان الاجتماعي، قسنطينة/الجزائر، 2013.

6- مواقع الأنترنت:

- (1) <http://www.almaany.com/home> الترقية في قاموس المعاني عربي معنى
سا / 11:14 2013/05/12
- (2) www.cnas.dz / الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
سا / 15:53 2015/11/19
- (3) <http://www.mouwazaf-dz.com/t43331-topic> طرق الترقية في الوظيف العمومي - ملتقى الموظف الجزائري
سا / 19:54 2015/09/08
- (4) <http://zerguit.ahlamontada.com/t11793-topic> بحث عن عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية، منتديات الجزائر، منتديات العلم و التعليم، المرحلة
الجامعية و الدراسات العليا، منتدى كلية علوم الاقتصاد والتسيير.
سا / 8:06 2016/07/20

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة المعوقات التنظيمية التي تحول دون الترقية الوظيفية والتي تعرقل المسيرة المهنية للمرأة العاملة، وفي هذا السياق تناولت الدراسة في شقها النظري، خروج المرأة للعمل في العالم وصعوباته، تطرقت فيه عن أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمعات المتقدمة وصعوباته، وأيضا أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمعات العربية وصعوباته، ثم عرض أسباب خروج المرأة للعمل في المجتمع الجزائري، ثم تناولت في هذه الدراسة الترقية الوظيفية في القطاع الإداري الجزائري، ونظام وآليات الترقية الوظيفية في القطاع الإداري، و أسس وطرق الترقية الوظيفية في القطاع الإداري الجزائري، وأخيرا الصعوبات التي تواجه الترقية الوظيفية في الإدارة الجزائرية، ثم تناولت في هذه الدراسة أيضا أهم المعوقات التنظيمية التي تواجه الترقية الوظيفية للمرأة العاملة، التي تم عرض كل من النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية، و معوقات الدورات التدريبية في المناصب النوعية التي تشمل برامج التكوين ومناهجها، وضعف تصميم البرامج التدريبية ثم المعوقات الفنية والمادية، ثم تطرقت إلى معوقات تفويض السلطة في المناصب النوعية، التي تم عرض كل من السلطة والمسؤولية، ثم تفويض السلطة، وعدم تكافؤ الفرص بين الجنسين، ثم تطرقت إلى المشكلات التي تواجه العاملين في شغل المناصب النوعية، التي تم عرض كل من ضعف تقييم المسؤولين، والمشاكل بين العاملين (نساء ورجال) وبين إدارة المنظمة وتعدد أهداف التنظيم في المنظمة، وأخيرا تطرقت إلى العوامل المعيقة للترقية الوظيفية للمرأة، التي تم عرض كل من العوامل المعيقة للترقية الوظيفية للمرأة العاملة في البلدان العربية، والعوامل المعيقة للترقية الوظيفية للمرأة العاملة في الجزائر.

أما في شقها الميداني، تناولت دراسة المعوقات التنظيمية الموجودة في المنظمة مجال الدراسة، لتحديد جوانب عدم استفادة العاملات من التدرج الوظيفي، والتعرف على العوامل المختلفة المسؤولة عن انتشار هذه العلاقة بين المعوقات التنظيمية والترقية الوظيفية من خلال التعرف عن الأسباب التي تحول دون ترقية المرأة العاملة للمناصب المسؤولة.

كما استخدمت في الدراسة، المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم أكثر مع طبيعة الموضوع، ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كيف وكما، وأيضا المسح الاجتماعي، أما أدوات جمع البيانات، تتمثل في الملاحظة وقد استعنت في دراستي على الملاحظة البسيطة، واعتمدت على طريقة الملاحظة بدون مشاركة، و المقابلة، واعتمدت على المقابلة غير المقننة وأيضا استمارة استبيان مقننة وتبعها لما يتطلبه موضوع الدراسة.

وقد تم استثناء العاملات المؤقتات والانتقاء فقط العاملات الدائمات لأن العاملات المؤقتات غير معنيات بالترقية الوظيفية ولذلك تم اختيار (58) ثمانية وخمسون امرأة عاملة واللواتي لهن الحق في الترقية الوظيفية من مجموع 123 من العاملات جرى دراستهن بأسلوب المسح الشامل وهؤلاء العاملات المتواجدات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة خنشلة، وتناولت السجلات والإحصاءات، مما اعتمدت عليها في الحصول على البيانات التي لها صلة بالموضوع الدراسة، أما الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، اعتمدت على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات الدراسة فقد استعنت ببعض الأساليب الإحصائية منها، التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، اختبار مربع كاي (كا²): Chi Square.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أخصها فيما يلي:

- أن محدودية فرص مشاركة المرأة العاملة من فرص دورات التكوينية يعيق من فرص ترقيتها وظيفيا في عملها.
- أن عدم إسناد مناصب المسؤولية للمرأة العاملة يكمن وراء عدم استفادتها من فرص تفويض السلطة مما يعيق تدرجها الوظيفي في المناصب الإدارية العليا في عملها.
- أن سبب حرمان المرأة العاملة من فرص الترقية الوظيفية يرجع إلى ضعف تقييم المسؤولين لمجهودات ونشاطات التي تبذلها المرأة في عملها.

Résumé:

La présente étude vise à déterminer la nature des obstacles réglementaires qui empêchent l'amélioration fonctionnelle et entravent la carrière fonctionnelle de la femme au travail. Dans ce contexte, l'étude a abordé dans sa partie théorique la sortie des femmes au travail dans le monde et ses difficultés, dans laquelle je me suis tourné sur les raisons qui poussent les femmes à aller travailler dans les pays développés et ses difficultés; en plus les raisons qui poussent les femmes d'aller travailler dans les sociétés arabes et ses difficultés. Ensuite, je montre les raisons qui poussent les femmes à travailler dans la société algérienne. Puis, j'ai traité dans cette étude l'amélioration fonctionnelle dans le secteur administratif algérien, en plus, montrer les objectifs et l'importance de l'amélioration fonctionnelle, les types de mise à niveau fonctionnelle, le système et les mécanismes du secteur administratif, les principes et les méthodes de mise à niveau fonctionnelle dans le secteur administratif algérien, et enfin les difficultés qui font face à l'amélioration fonctionnelle dans l'administration algérienne. J'ai abordé dans cette étude également les obstacles systématiques les plus importants qui font face à l'amélioration fonctionnelle de la femme au travail,

Nous avons montré les théories expliquant les obstacles systématiques et les obstacles des cours de formation dans les positions spécifiques qui comprennent des programmes de formation et leurs méthodes, la faiblesse dans la conception des programmes de formation, puis les obstacles techniques et matériels. Puis, j'ai abordé les obstacles de la délégation de pouvoirs dans des postes spécifiques où nous avons fait preuve d'autorité et de responsabilité et la délégation de l'autorité dans les opportunités inégales entre les deux sexes. J'ai montré les problèmes auxquels sont confrontés les travailleurs dans l'occupation des postes spécifiques dans lesquelles nous avons exposé la faiblesse de l'évaluation des responsables et les problèmes entre les travailleurs (hommes et femmes) et l'administration de l'institution, et la complexité des objectifs de l'organisation dans l'institution. Enfin, je me suis tourné vers les facteurs qui entravent l'amélioration fonctionnelle des femmes dont j'ai mis l'accent sur les facteurs qui entravent l'amélioration fonctionnelle des femmes qui travaillent dans les pays arabes, et les facteurs entravant l'amélioration fonctionnelle des femmes en Algérie.

Dans sa partie pratique, l'étude traite les obstacles systématiques qui existent dans l'établissement de notre étude de cas afin de déterminer les points dans

lesquels les travailleuses n'ont pas bénéficié de l'amélioration fonctionnelle et de déterminer les différents facteurs qui empêchent l'amélioration de la femme travaillant en poste de responsabilité.

J'ai également utilisé dans cette étude l'approche analytique descriptive qui correspond plus à la nature du sujet, et l'attribuer une description approfondie et l'expliquer qualitativement et quantitativement en plus de la numérisation sociale, la collecte de données est présentée par l'observation. Dans mon étude, j'ai recours à l'observation simple. Je me suis appuyé sur la méthode d'observation sans la participation et l'entrevue. Je me suis appuyé sur une entrevue non réglementée et un questionnaire standardisé en fonction de ce que le sujet d'étude demande. Il y a eu une exception des travailleuses temporaires. La sélection était plutôt sur les travailleuses permanentes parce que les travailleuses temporaires ne sont pas concernées par la mise à niveau fonctionnelle. Ceci est la raison pour laquelle (58) cinquante-huit femmes qui travaillent et qui ont le droit à la mise à niveau fonctionnelle ont été choisis sur un total de 123 des travailleuses qui ont été étudiés par une méthode d'analyse approfondie. Ces travailleuses font partie de la Caisse Nationale d'Assurance Sociale de la ville de Khenchela. J'ai traité les dossiers et les statistiques que j'ai utilisés pour obtenir les données qui sont liées à l'objet étudié. Dans la méthode statistique utilisée dans cette étude, j'ai utilisé le programme (SPSS) pour traiter les données de l'étude. J'ai utilisé quelques méthodes statistiques comme les fréquences et les pourcentages, l'hydromel arithmétique, écart-type et chi carré.

A la fin, l'étude arrive à un groupe de résultats que je résume comme suit:

- La limitation de la possibilité de la participation de la femme travaillant dans les chances de cycles de formation entrave la possibilité pour son amélioration fonctionnelle dans son travail
- L'absence de l'attribution des postes de responsabilité pour les femmes qui travaillent est lié au manque de bénéficier des possibilités de délégation de pouvoir la chose qui entrave sa carrière dans des postes administratifs élevés dans son travail
- La déprivation des femmes travaillant à partir des possibilités d'amélioration fonctionnelle est liée à la faiblesse des fonctionnaires pour évaluer les efforts et les activités entreprises par les femmes dans leur emploi.

Summary:

The present study aims at determining the nature of the regulatory obstacles that prevent the functional upgrading and impede the functional career of the working woman. In this context, the study tackled in its theoretical part the departure of women to work in the world and its difficulties, in which I turned to the reasons that push women to go to work in the developed countries and its difficulties; in addition to the reasons that make women go to work in the Arab societies and its difficulties. Then, I demonstrate the reasons that push women to work in the Algerian society. Then, I tackled in this study the functional upgrading in the Algerian administrative sector, in addition to showing the goals and importance of the functional upgrading, the types of functional upgrading, the system and mechanisms of the administrative sector, principles and methods of functional upgrading in the Algerian administrative sector, and finally the difficulties that face the functional upgrading in the Algerian administration. I tackled in this study as well the most important systematic obstacles which face the functional upgrading of the working woman,

We have shown the theories explaining the systematic obstacles and the obstacles of the training courses in the specific positions which include training programs and curricula and the weakness in designing training programs, then the technical and material obstacles. Then, I tackled the obstacles of the delegation of authority in specific positions where we have demonstrated authority and responsibility and the delegation of authority in the uneven opportunities between the two sexes. I have undertaken the problems that face the workers in fulfilling specific positions in which we were exposed to the weakness of the evaluation of the responsible and the problems between the workers (men and women) and the administration of the institution, and the complexity of the organization system in the institution. Finally, I turned to the factors hindering the functional upgrading of women in which I have turned to the factors hindering the functional upgrading of working women in Arab countries, and the factors hindering the functional upgrading of women in Algeria.

In its field part, the study turned to the systematic obstacles that exist in the institution of our case study in order to determine the facets of the inability of female workers to benefit from functional upgrading and to determine the different factors that prevent the upgrading of the working woman into position of responsibility.

I have also used in this study the descriptive analytical approach that fits more with the nature of the subject since it described it a thorough description and explained it quantitatively and qualitatively in addition to the social scanning. The collection of data is presented through observation. I got rid in my study of simple observation. I have relied on the method of observation without participation and interview. I have relied on an unregulated interview and a standardized questionnaire depending on what the studies subject takes. There has been an exception of temporary female workers. The selection was rather on permanent female workers because temporary workers are not concerned with functional upgrading. This is why (58) fifty eight working women who have the right in functional upgrading were chosen out of a total of 123 of female workers who were studied by a thorough scanning method. These workers are part of the National Fund Social Insurance of the city of Khenchela. I have dealt with the records and the statistics I relied upon to get the data which is related to the studied subject. In the statistical method used in this study, I used the statistical package program of social sciences (SPSS) to process the study data. I have used some stastical methods like frequencies and percentages, arithmetic mead, standard deviation and chi square.

At the end, the study arrives at a group o results I summarize as follows:

- The limitation of the opportunity of the participation of the working woman in chances of formative cycles hinders the chance for her functional upgrading in her work
- The lack of the attribution of responsibility positions for working women is related to the lack to benefit from opportunities of delegation of authority the thing that hinders her career in high administrative positions in her work
- The depravation of working women from opportunities of functional upgrading is related to the weakness of officials to assess the efforts and activities undertaken by women in their jobs.

المحقق

قائمة الملاحق

1- استثمار استبيان

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

3- حسابات كاي تربيع (كا²)

4 - أسماء الأساتذة محكمي استثمار استبيان

الملحق رقم: (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: - العلوم الاجتماعية -

استمارة بحث حول:

المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة
دراسة ميدانية على عينة من عاملات الصندوق الوطني للتأمينات
الاجتماعية بمدينة - خنشلة -

- مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل. م. د في علم الاجتماع -
تخصص: إدارة وعمل

أختي الموظفة، تحية طيبة؛

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع إدارة وعمل، أرجو منكن المساهمة في
انجاز هذا البحث العلمي بالإجابة على أسئلة الاستمارة، كما أرجو أن تعبرن بصدق عن موافقكن
وأرائكن علما أن أجوبتكن تعتبر سرية لا تستعمل إلا للأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

تحت إشراف:

أ.د/ العقبي الأزهر

من إعداد الطالبة:

شاوش نزيهة

أولا :البيانات الشخصية

- ☐ 1/السن:أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة
- ☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ 45 سنة فما فوق
- ☐ 2/المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
- ☐ دراسات عليا

- ☐ 3/الحالة المدنية : عزباء ☐ متزوجة ☐ مطلقة ☐ أرملة
- ☐ 4/ الأقدمية في العمل الحالي: ≥ 5 سنوات ☐ 6 - 10 سنة ☐ 11 - 15 سنة ☐ 16 - 20 سنة ☐ 21 - 25 سنة ☐ 26 - 30 سنة ☐ 31 سنة وأكثر
- ☐ 5/ طبيعة العمل في المنصب الحالي:

ثانيا: المرأة العاملة والتكوين والتدريب

6/ هل تعتقد أنك بحاجة إلى دورات تدريبية في مجال عملك ؟

☐ نعم ☐ لا

7/ إذا كانت الإجابة بنعم – لماذا؟

- ☐ - لتنمية مهاراتك وقدراتك العلمية والعملية
- ☐ - للاطمئنان على مستقبلك الوظيفي
- ☐ - للحصول على ترقية وظيفية
- أخرى تذكر:

8/ هل تمنح لك الإدارة فرصا للاستفادة من دورات تكوينية، (داخلية وخارجية) ؟

نعم ☐ لا ☐

9 / إذا كانت الإجابة بلا- لماذا؟

- غياب برامج التدريب على مستوى المنظمة ☐
- عدم وضوح معايير الاستفادة من التربصات داخل المنظمة ☐
- محدودية التربصات ☐
- هناك الاستبعاد من جانب المسؤولين للمرأة من الدورات التكوينية ☐
- ضعف الإعلام الموجه للموظفين بهذا الخصوص ☐
- التمييز بين العاملات في الاستفادة ☐
- أخرى تذكر:.....
-

10/هل اهتمامك بدورات التدريبية يفتح لك المجال لتولي المناصب العليا؟

نعم ☐ لا ☐

11/ إذا كانت الإجابة بنعم - لماذا؟

- الاستفادة من منصب نوعي ☐
- التنشيف العمالي ورفع القدرات الفكرية والثقافية ☐
- الاستقرار الوظيفي نتيجة التدرج للمناصب العليا ☐
- أخرى تذكر:.....
-

12/هل تعانيين من نقص فرص الحصول على التربصات المهنية في المنظمة ؟

نعم ☐ لا ☐

13/ إذا كانت الإجابة بنعم - لماذا؟

- ☐ - التطبيقات غير الدقيقة للقوانين والتشريعات المشجعة للمرأة
- ☐ - اعتماد العلاقة الشخصية في الترقيات وغالباً ما تكون ضد المرأة
- ☐ - معظم الدورات المهنية تعقد في أماكن بعيدة عن سكن المرأة مما يعيق حضورها
- ☐ - لا يتم إبلاغ عن إجراءات دورات تدريبية للعاملات
- أخرى تذكر:.....

14/ هل يقلل عدم حضورك للدورات التكوينية و الترقيات من فرص ترقيةك وظيفياً في المنظمة ؟

- ☐ نعم ☐ لا

15/ إذا كانت الإجابة بنعم - لماذا؟

- ☐ - لأن المنظمة لا تملك الأساليب الحديثة في التكوين
- ☐ - صعوبة حضور العاملات في الإدارة
- ☐ - عدم توضيح عملية اختيار مستلزمات دورات التكوينية
- أخرى تذكر:.....

16/ حسب رأيك ماهي أهم المعايير التي يفترض أن تقوم عليها عملية اختيار العاملات للدورات التدريبية للمناصب العليا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، رتبها حسب الأهمية من

(1 إلى 4)؟

- ☐ - المؤهلات العلمية
- ☐ - الأقدمية
- ☐ - الانجاز (المجهودات المبذولة في الميدان)
- ☐ - الأقدمية والمؤهلات
- أخرى تذكر:.....

17/ هل تشاركون في التظاهرات العلمية (الأيام دراسية- ملتقيات- ندوات – مؤتمرات)؟

نعم ☐ لا ☐

18/ في حالة الإجابة بلا، في رأيك ماهي هذه الصعوبات، أذكرها لنا؟

- عدم وجود برمجة أيام دراسية من طرف المنظمة ☐
- ضعف الفرص المتاحة أمام المرأة لتطوير إمكانياتها بالمقارنة مع الرجل ☐
- نقص برامج التدريب على مستوى المنظمة أو خارجها ☐
- محدودية التظاهرات العلمية ☐
- هناك الاستبعاد من جانب المسؤولين للمرأة من الدورات التكوينية ☐
- ضعف الإعلام الموجه للموظفين بهذا الخصوص ☐
- أخرى تذكر:.....

19/ ماهي الطرق المثلى للاستفادة من دورات التدريبية تكفل ترقية إلى مناصب إدارية عليا؟

.....

.....

ثالثا: المرأة العاملة وتفويض السلطة

20/ هل سبق وأن فوضك مسؤولك المباشر بعض الصلاحيات عند مغادرته أو تغيبه عن العمل؟

نعم ☐ لا ☐

21/ في حالة الإجابة بلا- لماذا؟

- لعدم الثقة في مؤهلاتك العملية ☐
- عدم قدراتك على فرض نفسك على مرؤوسيك من الرجال والنساء ☐
- أخرى تذكر:.....

.....

22 / هل سبق و أن استندت لك مسؤولية تولي مهام جديدة داخل المنظمة ؟

نعم ☐ لا ☐

23 / إذا كانت الإجابة بلا - لماذا؟

- لعدم اهتمام رؤسائك بمقترحاتك ☐
- تعدد المسؤوليات للمنصب المرقى من الرجال ☐
- تولي العاملين البارزين فقط ☐
- عدم منحك مسؤوليات إضافية تبرز إمكانياتك ☐

أخرى تذكر.....
.....

24 / هل تعطيك الإدارة فرصة لتقلد المسؤولية، وتوكيلك المواقع الإدارية العليا ؟

نعم ☐ لا ☐

25 / إذا كانت الإجابة بلا- لماذا؟

- تحيز في عمليات الاختيار لإسناد المسؤولية ☐
- عدم إعطاء فرصة للترشيح لمناصب عليا ☐
- عدم تقدير المسؤولين من الرجال لإنجازات المرأة العاملة ☐
- أخرى تذكر:.....

.....

26 / هل تلتزمين تفضيل المسؤولين لفئة من العاملين على حساب فئة أخرى في إسناد مناصب المسؤولية في المنظمة ؟

نعم ☐ لا ☐

27 / إذا كانت الإجابة بنعم - لماذا؟

- تردد الرؤساء في إسناد المسؤوليات للنساء العاملات ☐
- يتمسك الرئيس بالصلاحيات ولايفوضها لمعاونيه من النساء ☐
- عدم إهتمام الادارة برغبات المرأة ☐

- أخرى تذكر:.....

.....

28/ هل تشعرين بالتميز لعدم إشراكك في تفويض السلطة في المنظمة ؟

نعم ☐ لا ☐

29/ إذا كانت الإجابة بنعم – لماذا؟

- لضعفك كإمرأة في اتخاذ القرارات ☐

- التقليل من قدرة المرأة على تحمل المسؤولية ☐

- لعدم قدرتك على تحمل مسؤولية المنصب ☐

- خشية من تهريك من المسؤولية جديدة ☐

☐

- أخرى تذكر:.....

.....

30/ هل هناك صعوبات تحد من إشراكك في تفويض السلطة؟

نعم ☐ لا ☐

31/ في حالة الإجابة بنعم – ماهي؟

.....

.....

32/ في نظرك، كيف يمكنك من الاستفادة في تفويضك السلطة للحصول على فرص ترفيتك وظيفيا؟

.....

.....

رابعاً: المرأة العاملة وتقييم نشاطها

33/ رتبتي من (1-4) العوامل التالية التي تعرقل حصولك على ترقية؟

- الذكورية على المناصب العليا ☐
- ضعف الخبرة في اتخاذ القرارات الإدارية ☐
- غياب الموضوعية لتولي المناصب الإدارية العليا ☐
- إبعاد المرأة عن تولي هذا المنصب ☐
- أخرى تذكر:.....

34/ هل حصل وأن اقترحت مناصب نوعية في الإدارة لفائدتك وجرى تركيتك من طرف مسؤولك المباشر؟

- نعم ☐ لا ☐

35/ إذا كانت الإجابة بلا - لماذا؟

- لا يعرف قدراتك الحقيقية ☐
- لا يقدر مجهوداتك ☐
- عدم تقديره لكفاءاتك المهنية ☐

أخرى تذكر:.....

36/ هل تفكرين في تولي أحد مناصب المسؤولية في الإدارة التي تشتغلين فيها؟

- نعم ☐ لا ☐

37/ في حالة الإجابة بنعم - لماذا؟

.....

.....

38/ هل تعتقد أن فرص الترقية داخل الإدارة متساوية بين الجنسين (النساء والرجال)؟

نعم ☐ لا ☐

39/ في حالة الإجابة بلا – ترى إلى ماذا ترجعين ذلك؟

- ☐ - تحيز المسؤولين إلى عنصر الرجال
- ☐ - صعوبة المعايير المطبقة للترقية
- ☐ - توتر العلاقات مع المسؤول
- ☐ - ضعف تقييم المسؤول لمجهوداتك
- أخرى تذكر:

40/ ماهو تقديرك لتقييم مسؤولك المباشر في العمل؟

- ☐ - تقييم موضوعي
- ☐ - تقييم متحيز
- ☐ - تقييم ذاتي
- أخرى تذكر:

41/ هل سبق و اقترح عليك مسؤولك المباشر لتولي أحد مناصب المسؤولية في الإدارة؟

نعم ☐ لا ☐

42/ في حالة الإجابة بلا، إلى ماذا ترجعين ذلك؟

- ☐ - ضعف فرص الترقية داخل الإدارة
- ☐ - اعتقاده بعدم جدارتك بالمسؤولية
- ☐ - النظرة السلبية عموما من جانب الرجال نحو المرأة
- ☐ - الظروف الخاصة التي تعيشها المرأة في حياتها الأسرية
- ☐ - تلاقي المشاكل المترتبة على ترقية في علاقتهن بالرجال
- أخرى تذكر:

43/ في الأخير ماهي الحلول التي تفترضينها لمواجهة صعوبات حصول المرأة على ترقية الوظيفية في عملها؟

.....

.....

.....

.....

شكرا على تعاونكن

الملحق رقم: (2)



الهيكل التنظيمي

للسندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
للعمال الأجراء بمدينة خنشلة

الملحق رقم: (3)

– حسابات كاي تربيع (كا²)

Statistiques descriptives

جدول رقم: (10) يوضح العلاقة بين السن و الأقدمية في العمل الحالي للمبحوثات Tableau croisé

			السن			Total
			من 25 إلى أقل من 35 سنة	من 35 إلى أقل من 45 سنة	45 سنة فما فوق	
الأقدمية في العمل الحالي	≥ 5 سنوات سنوا	Effectif	4	2	0	6
		% compris dans	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
		الأقدمية في العمل الحالي				
		% compris dans السن	57,1%	8,3%	,0%	10,3%
		% du total	6,9%	3,4%	,0%	10,3%
10 - 6 سنة		Effectif	3	10	1	14
		% compris dans	21,4%	71,4%	7,1%	100,0%
		الأقدمية في العمل الحالي				
		% compris dans السن	42,9%	41,7%	3,7%	24,1%
		% du total	5,2%	17,2%	1,7%	24,1%
15-11 سنة		Effectif	0	10	2	12
		% compris dans	,0%	83,3%	16,7%	100,0%
		الأقدمية في العمل الحالي				
		% compris dans السن	,0%	41,7%	7,4%	20,7%
		% du total	,0%	17,2%	3,4%	20,7%
20-16 سنة		Effectif	0	1	0	1
		% compris dans	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		الأقدمية في العمل الحالي				
		% compris dans السن	,0%	4,2%	,0%	1,7%
		% du total	,0%	1,7%	,0%	1,7%
25-21 سنة		Effectif	0	1	6	7
		% compris dans	,0%	14,3%	85,7%	100,0%
		الأقدمية في العمل الحالي				
		% compris dans السن	,0%	4,2%	22,2%	12,1%
		% du total	,0%	1,7%	10,3%	12,1%
30-26 سنة		Effectif	0	0	13	13
		% compris dans	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		الأقدمية في العمل الحالي				
		% compris dans السن	,0%	,0%	48,1%	22,4%
		% du total	,0%	,0%	22,4%	22,4%
31 سنة وأكثر		Effectif	0	0	5	5
		% compris dans	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		الأقدمية في العمل الحالي				
		% compris dans السن	,0%	,0%	18,5%	8,6%
		% du total	,0%	,0%	8,6%	8,6%
Total		Effectif	7	24	27	58
		% compris dans	12,1%	41,4%	46,6%	100,0%
		الأقدمية في العمل الحالي				
		% compris dans السن	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	12,1%	41,4%	46,6%	100,0%

جدول رقم: (11) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والأقدمية في العمل الحالي للمبحوثات Tableau croisé

			المستوى التعليمي			Total
			متوسط	ثانوي	جامعي	
الأقدمية في العمل الحالي	≥ 5 سنوات	Effectif	0	2	4	6
		% compris dans	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
		الأقدمية في العمل الحالي				
		% compris dans المستوى التعليمي	,0%	8,3%	22,2%	10,3%
		% du total	,0%	3,4%	6,9%	10,3%
	10 - 6 سنة	Effectif	3	6	5	14
		% compris dans	21,4%	42,9%	35,7%	100,0%
		الأقدمية في العمل الحالي				
		% compris dans المستوى التعليمي	18,8%	25,0%	27,8%	24,1%
		% du total	5,2%	10,3%	8,6%	24,1%
	15-11 سنة	Effectif	1	4	7	12
		% compris dans	8,3%	33,3%	58,3%	100,0%
		الأقدمية في العمل الحالي				
		% compris dans المستوى التعليمي	6,3%	16,7%	38,9%	20,7%
		% du total	1,7%	6,9%	12,1%	20,7%
	20-16 سنة	Effectif	0	1	0	1
		% compris dans	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		الأقدمية في العمل الحالي				
		% compris dans المستوى التعليمي	,0%	4,2%	,0%	1,7%
		% du total	,0%	1,7%	,0%	1,7%
	25-21 سنة	Effectif	1	5	1	7
		% compris dans	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%
		الأقدمية في العمل الحالي				
		% compris dans المستوى التعليمي	6,3%	20,8%	5,6%	12,1%
		% du total	1,7%	8,6%	1,7%	12,1%
	30-26 سنة	Effectif	7	5	1	13
		% compris dans	53,8%	38,5%	7,7%	100,0%
		الأقدمية في العمل الحالي				
		% compris dans المستوى التعليمي	43,8%	20,8%	5,6%	22,4%
		% du total	12,1%	8,6%	1,7%	22,4%
	31 سنة وأكثر	Effectif	4	1	0	5
		% compris dans	80,0%	20,0%	,0%	100,0%
		الأقدمية في العمل الحالي				
		% compris dans المستوى التعليمي	25,0%	4,2%	,0%	8,6%
		% du total	6,9%	1,7%	,0%	8,6%
Total		Effectif	16	24	18	58
		% compris dans	27,6%	41,4%	31,0%	100,0%
		الأقدمية في العمل الحالي				
		% compris dans المستوى التعليمي	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	27,6%	41,4%	31,0%	100,0%

جدول رقم: (12) يوضح العلاقة بين الحالة المدنية و الأقدمية في العمل الحالي للمبحوثات Tableau croisé

			الحالة المدنية				Total
			عزباء	متزوجة	مطلقة	أرملة	
الأقدمية في العمل الحالي	Effectif	≥ 5 سنوات	2	4	0	0	6
	% compris dans		33,3%	66,7%	,0%	,0%	100,0%
	الأقدمية في العمل الحالي						
	% compris dans		25,0%	9,1%	,0%	,0%	10,3%
	الحالة المدنية						
	% du total		3,4%	6,9%	,0%	,0%	10,3%
10 - 6 سنة	Effectif		3	9	2	0	14
	% compris dans		21,4%	64,3%	14,3%	,0%	100,0%
	الأقدمية في العمل الحالي						
	% compris dans		37,5%	20,5%	40,0%	,0%	24,1%
	الحالة المدنية						
	% du total		5,2%	15,5%	3,4%	,0%	24,1%
15-11 سنة	Effectif		1	10	1	0	12
	% compris dans		8,3%	83,3%	8,3%	,0%	100,0%
	الأقدمية في العمل الحالي						
	% compris dans		12,5%	22,7%	20,0%	,0%	20,7%
	الحالة المدنية						
	% du total		1,7%	17,2%	1,7%	,0%	20,7%
20-16 سنة	Effectif		0	1	0	0	1
	% compris dans		,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	الأقدمية في العمل الحالي						
	% compris dans		,0%	2,3%	,0%	,0%	1,7%
	الحالة المدنية						
	% du total		,0%	1,7%	,0%	,0%	1,7%
25-21 سنة	Effectif		0	5	1	1	7
	% compris dans		,0%	71,4%	14,3%	14,3%	100,0%
	الأقدمية في العمل الحالي						
	% compris dans		,0%	11,4%	20,0%	100,0%	12,1%
	الحالة المدنية						
	% du total		,0%	8,6%	1,7%	1,7%	12,1%
30-26 سنة	Effectif		2	10	1	0	13
	% compris dans		15,4%	76,9%	7,7%	,0%	100,0%
	الأقدمية في العمل الحالي						
	% compris dans		25,0%	22,7%	20,0%	,0%	22,4%
	الحالة المدنية						
	% du total		3,4%	17,2%	1,7%	,0%	22,4%
31 سنة وأكثر	Effectif		0	5	0	0	5
	% compris dans		,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	الأقدمية في العمل الحالي						
	% compris dans		,0%	11,4%	,0%	,0%	8,6%
	الحالة المدنية						
	% du total		,0%	8,6%	,0%	,0%	8,6%
Total	Effectif		8	44	5	1	58
	% compris dans		13,8%	75,9%	8,6%	1,7%	100,0%
	الأقدمية في العمل الحالي						
	% compris dans		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	الحالة المدنية						
	% du total		13,8%	75,9%	8,6%	1,7%	100,0%

جدول رقم: (20) يبين العلاقة بين معايير استفادة المبحوثات من دورات التدريبية والمستوى التعليمي للمبحوثات

Tableau croisé

		ماهي الطرق المثلى للاستفادة من دورات التدريبية تكفل ترفيتك إلى مناصب إدارية عليا؟					Total
		إتباعها لتعليمات وتوجيهات المسؤول	تطوير وتحسين علاقاتها بين عاملين من ذكور والإدارة	أداء المهام والمسؤوليات على أكمل وجه	مواظبتها عن العمل وابتعادها عن الغيابات الغير عادية والغير مبررة	مواكبتها للمستجدات في الأعمال والواجبات	
المستوى التعليمي	Effectif	2	5	4	1	4	16
	% compris dans المستوى التعليمي	12,5%	31,3%	25,0%	6,3%	25,0%	100,0%
	% compris dans ماهي الطرق المثلى للاستفادة من دورات التدريبية	13,3%	50,0%	33,3%	9,1%	40,0%	27,6%
	% du total	3,4%	8,6%	6,9%	1,7%	6,9%	27,6%
ثانوي	Effectif	10	3	4	6	1	24
	% compris dans المستوى التعليمي	41,7%	12,5%	16,7%	25,0%	4,2%	100,0%
	% compris dans ماهي الطرق المثلى للاستفادة من دورات التدريبية	66,7%	30,0%	33,3%	54,5%	10,0%	41,4%
	% du total	17,2%	5,2%	6,9%	10,3%	1,7%	41,4%
جامعي	Effectif	3	2	4	4	5	18
	% compris dans المستوى التعليمي	16,7%	11,1%	22,2%	22,2%	27,8%	100,0%
	% compris dans ماهي الطرق المثلى للاستفادة من دورات التدريبية	20,0%	20,0%	33,3%	36,4%	50,0%	31,0%
	% du total	5,2%	3,4%	6,9%	6,9%	8,6%	31,0%
Total	Effectif	15	10	12	11	10	58
	% compris dans المستوى التعليمي	25,9%	17,2%	20,7%	19,0%	17,2%	100,0%
	% compris dans ماهي الطرق المثلى للاستفادة من دورات التدريبية	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% du total	25,9%	17,2%	20,7%	19,0%	17,2%	100,0%

جدول رقم (27) يوضح إمكانية الاستفادة من تفويض السلطة عن المرأة العاملة و حالتها المدنية

Tableau croisé

	كيف يمكن للمرأة العاملة من الاستفادة في تفويضها السلطة للحصول على فرص ترقيتها وظيفيا؟					
	احترامها لزملائها في العمل و التعاون معهم فيما يحقق مصلحة المنظمة	تأديتها للواجبات المنوطة بدقة وأمانة طبقا لعقد العمل بالمنظمة	المشاركة في العمل لكسب ثقة المسؤولين	إتباعها الأنظمة التي يضعها المسؤول لتنمية وتطوير مهاراتها وخبراتها المهنية	التزامها بالسرية المهنية في ما يتعلق بكل الوثائق والوقائع التي تم الاطلاع عليها في العمل	Total
الحالة المدنية	2	1	2	3	0	8
Effectif	25,0%	12,5%	25,0%	37,5%	,0%	100,0%
% compris dans الحالة المدنية	15,4%	10,0%	16,7%	25,0%	,0%	13,8%
كيف يمكن للمرأة العاملة من الاستفادة في تفويضها السلطة للحصول على فرص ترقيتها وظيفيا؟	3,4%	1,7%	3,4%	5,2%	,0%	13,8%
% du total	15,5%	13,8%	13,8%	15,5%	17,2%	75,9%
متزوجة	9	8	8	9	10	44
Effectif	20,5%	18,2%	18,2%	20,5%	22,7%	100,0%
% compris dans الحالة المدنية	69,2%	80,0%	66,7%	75,0%	90,9%	75,9%
كيف يمكن للمرأة العاملة من الاستفادة في تفويضها السلطة للحصول على فرص ترقيتها وظيفيا؟	15,5%	13,8%	13,8%	15,5%	17,2%	75,9%
% du total	40,0%	,0%	40,0%	,0%	20,0%	100,0%
مطلقة	2	0	2	0	1	5
Effectif	40,0%	,0%	40,0%	,0%	20,0%	100,0%
% compris dans الحالة المدنية	15,4%	,0%	16,7%	,0%	9,1%	8,6%
كيف يمكن للمرأة العاملة من الاستفادة في تفويضها السلطة للحصول على فرص ترقيتها وظيفيا؟	3,4%	,0%	3,4%	,0%	1,7%	8,6%
% du total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	,0%	100,0%
أرملة	0	1	0	0	0	1
Effectif	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
% compris dans الحالة المدنية	,0%	10,0%	,0%	,0%	,0%	1,7%
كيف يمكن للمرأة العاملة من الاستفادة في تفويضها السلطة للحصول على فرص ترقيتها وظيفيا؟	,0%	1,7%	,0%	,0%	,0%	1,7%
% du total	13	10	12	12	11	58
Total	22,4%	17,2%	20,7%	20,7%	19,0%	100,0%
Effectif	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% compris dans الحالة المدنية	22,4%	17,2%	20,7%	20,7%	19,0%	100,0%
كيف يمكن للمرأة العاملة من الاستفادة في تفويضها السلطة للحصول على فرص ترقيتها وظيفيا؟	22,4%	17,2%	20,7%	20,7%	19,0%	100,0%
% du total	22,4%	17,2%	20,7%	20,7%	19,0%	100,0%

جدول رقم (34) يوضح العلاقة بين سن المبحوثات و اقتراحاتهن لمواجهة صعوبات ترقيةهن الوظيفية

Tableau croisé

			ماهي الحلول التي تفترضها المرأة لمواجهة صعوبات حصولها على ترقية الوظيفية في العمل؟						Total
			تعمل الدولة على وضع نصوص تنظيمية من أجل إنصاف المرأة لحصولها على الترقية الوظيفية	دعم الدولة للمرأة و إدراج بأهمية دورها في مجال عملها	ضرورة التوفيق بين منصب المسؤولية ومسؤولية العائلية	على مفتشية العمل القيام بزيارات إلى أماكن العمل التابعة لمهامهم	تحقيق مبدأ المساواة بين العاملين	التقييم الموضوعي من خلال الانتقاء للعمليات التي توفر فيهم شروط الترقية	
السن	من 25 إلى أقل	Effectif	1	0	3	1	1	1	7
	من 35 سنة	% compris dans السن	14,3%	,0%	42,9%	14,3%	14,3%	14,3%	100,0%
		% compris dans	10,0%	,0%	37,5%	14,3%	8,3%	7,1%	12,1%
		ماهي الحلول التي تفترضها المرأة لمواجهة صعوبات حصولها على ترقية الوظيفية في العمل؟							
		% du total	1,7%	,0%	5,2%	1,7%	1,7%	1,7%	12,1%
	من 35 إلى أقل	Effectif	5	4	1	1	6	7	24
	من 45 سنة	% compris dans السن	20,8%	16,7%	4,2%	4,2%	25,0%	29,2%	100,0%
		% compris dans	50,0%	57,1%	12,5%	14,3%	50,0%	50,0%	41,4%
		ماهي الحلول التي تفترضها المرأة لمواجهة صعوبات حصولها على ترقية الوظيفية في العمل؟							
		% du total	8,6%	6,9%	1,7%	1,7%	10,3%	12,1%	41,4%
	45 سنة فما فوق	Effectif	4	3	4	5	5	6	27
		% compris dans السن	14,8%	11,1%	14,8%	18,5%	18,5%	22,2%	100,0%
		% compris dans	40,0%	42,9%	50,0%	71,4%	41,7%	42,9%	46,6%
		ماهي الحلول التي تفترضها المرأة لمواجهة صعوبات حصولها على ترقية الوظيفية في العمل؟							
		% du total	6,9%	5,2%	6,9%	8,6%	8,6%	10,3%	46,6%
Total		Effectif	10	7	8	7	12	14	58
		% compris dans السن	17,2%	12,1%	13,8%	12,1%	20,7%	24,1%	100,0%
		% compris dans	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		ماهي الحلول التي تفترضها المرأة لمواجهة صعوبات حصولها على ترقية الوظيفية في العمل؟							
		% du total	17,2%	12,1%	13,8%	12,1%	20,7%	24,1%	100,0%

Tests du Khi-deux

جدول رقم: (10) يوضح العلاقة بين السن و الأقدمية في العمل الحالي للمبحوثات

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	61,779 ^a	12	,000
Rapport de vraisemblance	67,803	12	,000
Association linéaire par linéaire	38,948	1	,000
Nombre d'observations valides	58		

16 cellules (76,2%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,12.

جدول رقم: (11) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والأقدمية في العمل الحالي للمبحوثات

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	25,852 ^a	12	,011
Rapport de vraisemblance	27,535	12	,006
Association linéaire par linéaire	15,613	1	,000
Nombre d'observations valides	58		

a. 19 cellules (90,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,28.

جدول رقم: (12) يوضح العلاقة بين الحالة المدنية و الأقدمية في العمل الحالي للمبحوثات

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	14,328 ^a	18	,707
Rapport de vraisemblance	13,421	18	,766
Association linéaire par linéaire	1,166	1	,280
Nombre d'observations valides	58		

a. 24 cellules (85,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02

جدول رقم: (20) يبين العلاقة بين معايير استفادة المبحوثات من دورات التدريبية والمستوى التعليمي للمبحوثات

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	12,912 ^a	8	,115
Rapport de vraisemblance	13,874	8	,085
Association linéaire par linéaire	,559	1	,455
Nombre d'observations valides	58		

a. 14 cellules (93,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,76.

جدول رقم (27) يوضح إمكانية الاستفادة من تفويض السلطة عن المرأة العاملة و حالتها المدنية

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	11,662 ^a	12	,473
Rapport de vraisemblance	13,244	12	,352
Association linéaire par linéaire	,118	1	,731
Nombre d'observations valides	58		

a. 15 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,17.

جدول رقم (34) يوضح العلاقة بين سن المبحوثات و اقتراحاتهن لمواجهة صعوبات ترقية الوظيفية

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,703 ^a	10	,381
Rapport de vraisemblance	10,890	10	,366
Association linéaire par linéaire	,050	1	,823
Nombre d'observations valides	58		

a. 15 cellules (83,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,84.

الملحق رقم: (4)

قائمة بأسماء محكمي استمارة الاستبيان:

الرقم	المحكم والرتبة العلمية	مكان العمل (الجامعة)
1	أ.د. إسماعيل قيرة	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
2	أ.د. رشيد زوزو	جامعة محمد خيضر بسكرة
3	أ.د. عز الدين دريدي	جامعة قسنطينة 2
4	أ.د. عبد العزيز بوودن	جامعة قسنطينة 2
5	أ.د. محمود قرزيز	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج
6	د. صونيا قاسمي	جامعة قسنطينة 2
7	د. باديس عبد القادر	جامعة عباس لغرور خنشلة
8	د. خديجة شناف	جامعة قسنطينة 2
9	د. فيروز صولة	جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة